



ESCUELA DE POSGRADO
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Liderazgo directivo transformacional y desempeño
laboral docente en el Centro Educativo Técnico
Productivo Promae Rímac, 2015**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de la Educación

AUTORA:

Br. Daisy Portocarrero Pimentel

ASESOR:

Dr. Luis Alberto Núñez Lira

SECCIÓN:

Educación e Idiomas

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión y Calidad Educativa

PERÚ - 2017

.....
Dra. Liza Dubois Paula Viviana
Presidente

.....
Dra. Rosalía Zárate Barrial
Vocal

.....
Dr. José Muñoz Salazar
Secretario

Dedicatoria

A Dios, por darme salud y fortaleza durante el desarrollo del estudio emprendido. A mis queridos compañeros de estudio por compartir esfuerzos y logros y a mi adorada familia: mi madre que desde el cielo me acompaña, mi padre, ejemplo de esfuerzo y persistencia, a mi esposo por su comprensión y a mis hijos, motivo de mi existencia.

Agradecimiento

Al fundador de la Universidad Cesar Acuña Peralta, por su especial interés en favor de la educación. A sus distinguidos docentes y, en especial, al asesor de tesis Dr. Luis Núñez Lira, mi más profundo reconocimiento y gratitud por el esfuerzo y dedicación desplegada. Al Mgtr. David Pajuelo Sánchez, director de CETPRO PROMAE – RIMAC por su valioso apoyo y permitirme la aplicación de mi investigación en dicha institución. Por último, a mis colegas por cederme un espacio de su valioso tiempo para el desarrollo del mismo.

Declaratoria de autenticidad

Br. Daisy Portocarrero Pimentel, Estudiante de Programa de Mestría en Administración de la Educación, en la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, identificada con D.N.I N° 08663569 con la tesis titulada Liderazgo directivo transformacional y desempeño laboral docente en el Centro Educativo Técnico Productivo Promae Rímac, 2015

Declaramos bajo juramento que:

La tesis en mención es de nuestra autoría

Hemos aceptado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas

Por lo tanto; la tesis no ha sido plagiada total ni parcialmente.

La tesis no ha sido autoplagiada es decir no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o un título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales ,no han sido falseados, ni duplicados ,ni copiados y por lo tanto son los resultados que se presentan en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la presencia de fraude (datos falseados), plagio (información sin citas de autores), autoplagiados como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado, piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias que de nuestras acciones se derivan sometiéndonos a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, setiembre del 2017

Br. Daisy Portocarrero Pimentel

D.N.I N° 08663569

Presentación

Señores miembros del jurado:

Cumpliendo con las normas y disposiciones de la Universidad César Vallejo para optar el Grado de Maestro en Educación, con mención en Gestión Pública, pongo a consideración el presente trabajo de Investigación titulado “Liderazgo directivo transformacional y desempeño laboral docente en el Centro Educativo Técnico Productivo Promae Rímac, 2015”.

El documento consta de siete capítulos:

Capítulo I: Introducción

Capítulo II: Marco Metodológico

Capítulo III: Resultados

Capítulo IV: Discusión.

Capítulo V: Conclusiones

Capítulo VI: Recomendaciones

Capítulo VII: Referencias

El presente trabajo es el resultado del reconocimiento previo de la situación problemática, en cuanto se refiere a la aplicación del problema antes mencionado.

El estudio constituye un valioso aporte para mejorar “Liderazgo directivo transformacional y desempeño laboral docente en el Centro Educativo Técnico Productivo Promae Rímac, 2015

Señores miembros del jurado esta investigación se ajuste a las exigencias establecidas por la universidad y así constituya una motivación para futuras investigaciones.

La autora

ÍNDICE

Páginas de jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Presentación	vi
Indice	vii
Indice de tablas	ix
Indice de figuras	x
Resumen	xi
Abstract	xii
I. INTRODUCCIÓN	
1.1 Antecedentes	14
1.1.1 Antecedentes Internacionales.	14
1.1.2 Antecedentes Nacionales	21
1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística	27
1.3 Justificación	49
1.4 Formulación del Problema	49
1.4.1 Problema de investigación	52
1.4.2 Problemas específicos	52
1.5 Hipótesis	53
1.5.1 Hipótesis general	53
1.5.2 Hipótesis específicas:	53
1.6 Objetivos	53
1.6.1 Objetivo general	53
1.6.2 Objetivo específicos	53
II. MARCO METODOLÓGICO	

2.1	Identificación de las Variables	56
2.2	Operacionalización de las variables	57
2.3	Metodología	59
2.4	Tipo de estudio	59
2.5	Diseño de investigación	60
2.6	Población, muestra y muestreo	61
2.7	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	61
2.8	Métodos de análisis de datos	65
III. RESULTADOS		
3.1.	Presentación de resultados.	67
3.2	contrastación de la hipótesis.	74
IV. DISCUSIÓN		79
V. CONCLUSIONES		84
VI. RECOMENDACIONES		86
VII. REFERENCIAS		88
ANEXOS		95

INDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Variable 1: Liderazgo Directivo Transformacional	57
Tabla 2:	Variable 2: Desempeño Laboral Docente	58
Tabla 3:	Validez de instrumentos a través del juicio de expertos	63
Tabla 4:	Confiabilidad de la variable liderazgo directivo transformaciona	63
Tabla 5:	Confiabilidad de la variable desempeño laboral docente	64
Tabla 6:	Prueba de normalidad	65
Tabla 7:	Niveles de la variable liderazgo directivo transformacional	67
Tabla 8:	Niveles de la variable desempeño laboral docente.	68
Tabla 9:	Tabla de contingencia de las variables liderazgo directivo transformacional y desempeño laboral docente.	69
Tabla 10:	Tabla de contingencia de la variable liderazgo directivo transformacional y la dimensión planificación del trabajo pedagógico.	70
Tabla 11:	Tabla de contingencia de la variable liderazgo directivo transformacional y la dimensión gestión de los procesos de aprendizaje.	71
Tabla 12:	Tabla de contingencia de la variable liderazgo directivo transformacional y la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada	72
Tabla 13:	Tabla de contingencia de la variable liderazgo directivo transformacional y la dimensión desarrollo de la profesionalidad y la identidad.	73
Tabla 14:	Coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente.	74
Tabla 15:	Coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo directivo transformacional y la planificación del trabajo pedagógico.	75
Tabla 16:	Coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo directivo transformacional y la gestión de los procesos de aprendizaje	76
Tabla 17:	Coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo directivo transformacional y la gestión de escuela articulada a comunidad	77
Tabla 18:	Coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo directivo transformacional y el desarrollo de la profesionalidad y la identidad	78

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Niveles de la variable Liderazgo directivo transformacional	67
Figura 2: Niveles de la variable desempeño laboral docente.	68
Figura 3: Liderazgo directivo transformacional y desempeño laboral docente.	69
Figura 4: Liderazgo directivo transformacional y planificación del trabajo pedagógico.	70
Figura 5: Liderazgo directivo transformacional y gestión de los procesos de aprendizaje.	71
Figura 6: Liderazgo directivo transformacional y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	72
Figura 7: Liderazgo directivo transformacional y responsabilidades profesionales.	73

RESUMEN

La presente investigación titulada “Liderazgo Directivo Transformacional y Desempeño Laboral Docente en el Centro Educativo Técnico Productivo publico Promae Rímac, 2015”, tuvo como propósito determinar el grado de relación entre el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente en el Centro Educativo Técnico Productivo público Promae Rímac - 2015.

Este estudio se enmarca dentro de la investigación descriptivo correlacional, pues busca describir la relación existente entre dos variables: Liderazgo Directivo Transformacional y desempeño laboral docente, apoyándose en el método hipotético deductivo; la población de estudio estuvo conformada por 45 docentes del Centro Educativo Técnico Productivo Promae Rímac durante el año 2015, se trabajó con el total de la población por ser ésta pequeña, por ello la muestra fue de tipo censal, la técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, con la finalidad de recolectar información sobre el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente; para el procesamiento de datos se utilizó el programa SPSS, Microsoft Excel.

Se llegó a la siguiente conclusión: existe relación directa y alta ($p= 0,000$ y $r = 0.918$) entre las variables en mención.

Palabras claves: Liderazgo Directivo Transformacional, desempeño laboral docente.

ABSTRACT

This research entitled "Transformational Leadership and Job Performance Board Teaching in the public Promae Productive Technical Education Center Rímac, 2015," correlational descriptive nature, was to determine the degree of influence of transformational executive leadership on job performance taught at the Centre Productive public education Technical Promae Rímac - 2015.

The hypothesis that arises in research is significant influence of transformational leadership in management teaching job performance in public Promae Productive Technical Education Center Rimac, 2015. This study is part of descriptive correlational research, as it seeks to determine the extent existing influence between two variables: Transformational Leadership Board and teacher job performance, based on the hypothetical deductive method; The study population consisted of 54 teachers of the Technical Education Center Productive Promae Rimac during 2015, worked with the total population to be small, so the sample was census type, the technique was used to collect data was the survey and the survey instrument, in order to collect information on transformational leadership and teaching management work performance; for data processing SPSS, Microsoft Excel program was used. Data analysis was performed

It came to the following conclusion: there is a direct and high ratio ($p = 0.000$ and $r = 0.918$) between the variables in question

Keywords: Transformational Leadership Steering, teacher job performance.

I. Introducción

Una de las formas o estilos de Liderazgo que hoy en día se viene exigiendo como principal tendencia de aplicación para las organizaciones modernas, es el liderazgo transformacional que los directivos deben asumir para poder mejorar y consolidar una actividad de servicio organizacional competitiva, lo que implica que el jefe directivo pueda lograr promover y conseguir los cambios requeridos en los paradigmas, hábitos de desarrollo y motivaciones del personal laboral para que puedan adaptarse a los cambios exigidos, y con ello lograr un mejoramiento en el ejercicio de sus funciones y competencias, que trascienda en una alta competitividad de beneficio para el propio nivel de desempeño de los docentes y por ende para la competitividad de la organización educativa en el servicio de enseñanza que se brinda a los alumnos. Es por ello que se han venido efectuando cada vez más investigaciones en torno a la relación entre el Liderazgo Directivo Transformacional y el Desempeño Laboral Docente; sin embargo, aún se constata limitaciones y carencias de capacidades en los directores de los centros de educación técnico – productivos, así como también a nivel general en otras instituciones educativas públicas y privadas

En tal sentido, la presente investigación se sustenta en antecedentes de estudios relacionados al tema de investigación “Liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente, a nivel internacional, nacional y local, evidenciándose de esta manera la importancia y vigencia del tema en la actualidad.

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes Internacionales.

A nivel internacional se han realizado y demostrado en diversas investigaciones la capacidad de los líderes directivos de influir en el nivel de desempeño laboral de sus docentes (Marzano et al, 2005), otros autores afirman que: “el liderazgo directivo es visto como una cualidad esencial en la efectividad de las instituciones escolares” Ubben y Hughes, (1987) citado por (Gil-García, Muñiz, & Delgado, 2008). Hallazgos en la materia permiten revelar la importancia del rol del liderazgo en la educación, en donde: “el liderazgo directivo sería la segunda variable educativa de mayor influencia en el logro académico, después del desenvolvimiento

de los docentes en el aula de clases” (Marfán, Muñoz, &W Einstein, 2012). Desde la mirada del capital humano del liderazgo, una investigación realizada en los centros educativos chilenos arrojó que: “los docentes tienen una apreciación de sus directivos en la dimensión individual que es marcadamente positiva, resultando así como los datos muestran, que cualidades como la honestidad, respeto, responsabilidad, el compromiso, la motivación por el trabajo, y la perseverancia estarían fuertemente estables en más de dos tercios de los directores de centros educativos chilenos.

Otros autores mencionan que: “los centros educativos, deben ser gerenciados por personas cuyas características y habilidades profesionales, estén relacionadas a la comunicación, motivación y establecimiento de las relaciones interpersonales dentro de una gestión educativa, en la cual tiene un papel protagónico las relaciones humanas”. (Martins, Carmmaroto, Neris, & Canelón, 2009). El estudio de Noland (2005) citado por (San Saturnino & Goicochea, 2013) sostiene que el liderazgo transformacional está vinculado con la cercanía de los maestros y con el empoderamiento, el aprendizaje, la motivación y la satisfacción de los estudiantes. Así mismo, Bolkan y Goodboy (2009) citados por (San Saturnino & Goicochea, 2013) hallaron correlaciones con el aprendizaje, la motivación, la participación y la satisfacción de los estudiantes, así como con su percepción acerca de la objetividad de los maestros. Por otro lado.

Constanza y Ferro (2014) en su tesis “Relación entre el Liderazgo Transformacional de los Directores y la Motivación hacia el Trabajo y el Desempeño del Docente de una Universidad Privada”. Cuyo propósito fue identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los profesores en una facultad de una universidad privada de la ciudad de Bogotá. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental, la población objeto de la investigación fue de 73 maestros de la citada institución, la cual está conformada por siete planes académicos. La motivación hacia el trabajo se midió con el Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), para el liderazgo transformacional se utilizó el instrumento CELID y para el desempeño laboral se utilizó el instrumento que posee la universidad para realizar la evaluación de desempeño, los instrumentos que se

aplicaron por medios electrónicos. Los resultados de la presente investigación se analizaron con los test no paramétricos el coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskal Wallis y encontraron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral maestro, pero se evidenció la correlación entre la motivación interna y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna logro, el motivador externo conjunto de trabajo y el medio para lograr los motivadores requisición con el liderazgo transformacional.

También Gonzales (2013), en su investigación titulada “Liderazgo del Director para el Desempeño Laboral de los Docentes en la U.E.E. José Tadeo Monagas”, cuyo objetivo general fue : Analizar el liderazgo del director y el desempeño laboral de los docentes de la Unidad Educativa Estatal José Tadeo Monagas establecida en el municipio Baralt, estado Zulia, donde se demostró debilidades en el liderazgo ejercido por el personal directivo las cuales inciden en el desempeño laboral de los maestros, por cuanto éstos muestran no ser dirigidos de manera adecuada impidiendo su desenvolvimiento idóneo al imponer su voluntad en la realización de tareas. El estudio se sustentó en autores quienes conceptualizan el liderazgo como un procedimiento de influencia en el que algunas personas mediante sus actos, facilitan el movimiento de un conjunto hacia un objetivo común, definen también el desempeño laboral del docente como el conjunto de habilidades que demuestran los docentes en el ejercicio de su trabajo. Metodológicamente fue descriptiva, de campo, no experimental, transversal.

La población estuvo conformada por 02 directivos y 22 docentes. El instrumento una escala, estructurada con 21 ítems. La validación fue por juicio de expertos y la objetividad de 0.97 obtenida por el coeficiente Alfa de Cron Bach. Se llegó a la conclusión que los directivos no implementan un estilo liderazgo que propicie un mejoramiento del desenvolvimiento laboral de los profesores, pues no permiten la participación de los trabajadores para la toma de decisiones relacionadas con el bienestar de la organización educativa. Recomendando establecer un liderazgo que dé solución a las exigencias del talento humano de los centros conduciéndolo hacia el logro de los objetivos institucionales, construir un

colectivo docente donde la conducción del plantel se fortalezca en la convivencia, otorgando autoridad a los maestros para la realización de tareas.

Villalón (2014), desarrolló la tesis titulada “El Liderazgo Transformacional como agente motivador en el establecimiento municipal”, para optar su grado de doctor en Chile. Fue una investigación de caso de carácter cualitativo y exploratorio sobre los tipos de liderazgo y sus características presentes en directivos de un centro educativo municipal de la comuna de Las Condes. Desarrollado a través del análisis de discursos obtenidos en focus group, entrevistas semiestructuradas y una entrevista en profundidad utilizando como criterio de análisis la convergencia de discursos de los diversos actores del cuerpo docente y directivo. Fue posible indagar sobre los discursos hegemónicos de los modelos de liderazgo en educación y sus principales atributos. Además fue posible establecer que una comunicación clara y constante es uno de los elementos basales y centrales de la interrelación docentes-directivos para gestionar y movilizar transformaciones en el proyecto educativo.

Así mismo, Montiel (2012), en su tesis “El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral docente en el nivel de educación primaria”, cuyo propósito fue establecer la relación del Liderazgo transformacional del directivo y el desenvolvimiento laboral de los docentes en los centros educativos del nivel de Educación Primaria. Enmarcada en la línea de los estudios de Gerencia de las Organizaciones Educativas y sustentada en las teorías de Lussier, Achua (2005), Méndez (2006), Fresco (2007), Díaz (2007), Brito (2008), entre otros. Por su naturaleza, la metodología utilizada fue de campo–descriptiva, correlacional, asimismo se sitúa bajo un diseño no experimental – transversal, cuya población estuvo conformada por 7 directivos y 92 docentes de las instituciones educativas Simón Bolívar y Ovelio Araujo. Se aplicó la técnica de la encuesta, empleando como instrumento el cuestionario con (39) ítems, constituido por cuatro alternativas de respuestas, siempre (4), casi siempre (3), casi nunca (2) y nunca (1), mediante la escala tipo Lickert

Para la objetividad, se solicitó la evaluación de 5 expertos en la materia, se aplicó la confiabilidad por Alpha de Cron Bach resultando el valor de 0.90, para

ambos instrumentos, considerado altamente confiable. Los resultados, fueron confrontados a partir de las dimensiones e indicadores estudiados. Concluyendo que las variables tienen una relación, cuyo valor obtenido por el coeficiente de correlación de Pearson, es 0.47, lo cual demuestra la existencia de una relación baja positiva proporcional; esto indica que, cuando la variable independiente aumenta la variable dependiente tiene el mismo comportamiento, así como también en el caso contrario, llegando a la conclusión, que a mayor liderazgo transformacional del gerente educativo, mejor será el desenvolvimiento laboral de los maestros y viceversa.

Además, Parra (2011), en su investigación “Liderazgo Transformacional del Director y el Desempeño Laboral de los Docentes de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero del Estado Mérida”. Estudio que se desarrolla dentro de la etapa descriptiva, lo cual se plantea una serie de objetivos de trabajo para ser desarrollados y proveer un real registro de los hechos que existen en la actualidad; para efectos de esta investigación se requirió el diseño transaccional o transversal cuya intención fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. El universo poblacional considerado en esta investigación fueron, catorce (14) directivos y ciento veinte (120) maestros. Se utilizó un muestreo aleatorio probabilístico estratificado, dicha muestra está conformada por catorce (14) Directivos y sesenta y siete (67) docentes. El instrumento a utilizar fue un cuestionario de varias alternativas compuesto por treinta y dos (32) ítems, para las variables Liderazgo Transformacional del Director y Desempeño Laboral de los Docentes. Para establecer la validez del contenido del instrumento se siguió el criterio de juicio de expertos. Para determinar la confiabilidad se utilizó el cálculo del coeficiente de Cronbach (alfa) 0.97 considerado altamente confiable. El tratamiento estadístico que se aplicó para los datos fue de orden descriptivo, resumiendo la información en cuadros y gráficos para mayor entendimiento y visualización de resultados. Llegó a la conclusión, en relación al objetivo específico N° 1 que se refiere a identificar las funciones del director como líder transformacional en el cumplimiento de las actividades escolares, el 3,71 % de los docentes señalaron que el trabajador directivo siempre guía las tareas a ejecutar por los maestros. De igual manera, casi nunca orienta el

trabajo a realizar. Con ello, estos consideran que no es reconocido el cumplimiento de las tareas que desarrollan, ni son actualizados ni motivados. Consideran además, que casi nunca son supervisados ni tomados en cuenta al momento de dar las informaciones sobre la labor que realizan, ocasionando incertidumbre por falta de información. Análogo a ello, los maestros consideran que, el director casi nunca cumple un papel de líder transformacional sino generalmente autoritario. Por otro lado, en relación a las competencias del técnico administrativas y técnico docentes del director, los maestros indican que en el centro educativo, casi nunca (1,4%) se observan las funciones de este gerente educativo en forma clara y precisa, ni se da una comunicación que permita orientar las tareas impartándose las órdenes requeridas para su ejecución. De igual forma, los maestros consideran que casi nunca son escuchadas sus opiniones en relación a la labor desarrollada. En la dimensión *perfil del director*, los maestros perciben que casi nunca el director trata de tomar en cuenta a sus colaboradores para la toma de decisiones y existe una deficiente comunicación, propiciando la distorsión de la información emitida sin tomar en cuenta la comunidad. Los maestros consideran que el director, como gerente institucional, evade los problemas sin buscar solución alguna, la información suministrada tiende a interpretarse de distintas formas debido al lenguaje utilizado por el director. Respecto al objetivo específico N° 2, donde se describen los roles de los maestros para lograr un eficiente desempeño laboral en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero, los maestros consideran que casi nunca los objetivos son establecidos conjuntamente con el personal docente, por lo tanto, se desarrolla una planificación aislada de la realidad, afectando así el clima organizacional del centro educativo. Así mismo, casi nunca se establecen las acciones racionales para el logro de los objetivos, reflejando la poca participación de los directivos a la improvisándose actividades para alcanzar los objetivos. Esto lleva a señalar que casi nunca elaboran los planes conjuntamente en base a los objetivos a lograr, mostrando así poca sensibilidad de parte de los directores en la elaboración de proyectos. En la dimensión, roles *del docente*, los maestros creen que casi nunca se les toma en cuenta como actores del proceso educativo al elaborar el proyecto pedagógico del plantel o proyecto integral comunitario, por lo que no les permite tener una visión clara de lo que se pretende lograr y no existe la motivación requerida para tal fin. De igual manera,

casi nunca se les orientan en la realización de los proyectos ni se propicia la investigación, como tampoco se les motiva a ser promotores sociales.

En lo que respecta al objetivo específico N° 3 que implica el señalar acciones que contribuyan a mejorar el liderazgo transformacional del directivo para lograr un alto desenvolvimiento laboral de los maestros, se hace necesario hacer referencia a que los directivos deben cumplir con la labor de orientar al personal docente en el momento oportuno. Por otro lado, la actualización del personal educativo debe darse constantemente, ya que esto genera cambios en los colaboradores y esto se logra mediante estímulos externos; por lo tanto, el director, como gerente de la institución, debe promover estos cambios, motivando y actualizando constantemente a sus colaboradores, lo cual ayuda a que los maestros tengan mayor sentido de pertenencia y compromiso con el centro institucional. En efecto, si el personal se siente motivado trabajará con mayor entusiasmo en la ejecución de las tareas delegadas.

Por otro lado, se debe propiciar la supervisión efectiva abierta; es decir, cara a cara para que se manifiesten los sentimientos y emociones entre directores y docentes, todo ello redundará en que se consideren las interacciones como mecanismo para alcanzar las metas institucionales a través del desarrollo de las actividades diarias, desarrollando un clima organizacional ideal. Con relación a la dimensión *funciones del director*, la clave del éxito debe de estar relacionada con las de los maestros para controlar, motivar, expresar emociones e informar, por lo tanto, todo directivo debe desarrollar estas funciones al momento de comunicarse con sus maestros en las instituciones educativas que dirigen. En ese sentido, el intercambio de información se debe dar cara a cara; por esta razón se resalta más este tipo de comunicación cuando la información que se quiere dar no tiende a tener controversias y el propósito es más informativo; mediante la participación y la comunicación eficaz, el directivo conoce la opinión de su personal en relación al trabajo realizado, y propicia la confianza para que los maestros pueden manifestar las dificultades establecidas en las tareas a desarrollar. En tal sentido, el director debe establecer las metas de la institución conjuntamente con los maestros, porque esto garantiza el éxito y a la vez permite que ellos se sientan comprometidos al saber cuál es el fin que persiguen, por ello coordinan las tareas y cooperan entre

todos por alcanzar las metas propuestas. El director debe tomar en cuenta a sus trabajadores al momento de decidir en cuanto a lo que quiere lograr; además, tomar las decisiones en grupo genera mayor información y se prevén las consecuencias futuras de esa decisión, por lo tanto, todos se sienten responsables de la decisión a lograr. De igual forma, en el desarrollo de planes y proyectos para desarrollar la sensibilidad como la última etapa del planeamiento, el director una vez que manifieste los objetivos y tome las decisiones más acertadas para realizar éstos, conjuntamente con su personal mediante el consenso, debe ocuparse de crear los planes que contengan las metas y las estrategias para lograrlos; por ello, debe elaborar un plan general de donde se derivan los demás planes de la institución. En la institución donde se planifique estratégicamente, se estarán aprovechando al máximo los recursos disponibles y se aplica menos esfuerzo para lograr las metas propuestas, logrando con ello una institución más efectiva. Por otro lado, los cambios sociales dependen de la colaboración activa y responsable donde todos los integrantes de la institución, a través de sus actos, ejercen poder en todos los procedimientos de su vida institucional, lo cual constituye una estrategia abierta hacia la participación de todos los actores escolares. Este tipo de participación es fundamental en cualquier institución porque favorece la labor en consenso, toma en cuenta las opiniones de los docentes y, lo más importante, contribuye a lograr los objetivos del centro. La participación es un elemento esencial en cualquier centro educativo, puesto que es un derecho constitucional; y más aún es un factor para crear las redes internas que favorecen la integración, no sólo físico sino mental y actitudinal ante la realización de cualquier actividad educativa, comunitaria y de gestión.

1.1.2 Antecedentes Nacionales

En cuanto a los antecedentes nacionales, Párraga y Bartolo (2014), en el estudio titulado “liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la red 18 – Ate, 2014” tuvo como problema general ¿Existe relación entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014? , El estudio se realizó bajo el diseño no experimental de tipo transversal –

correlacional por que se determinó la relación entre las variables de estudio, apoyándose en el método hipotético deductivo; la población de estudio estuvo conformado 165 maestros que laboran en la Red 18 de la UGEL 06 durante el periodo 2014, se trabajó con el total de la población por ser pequeña, por ello la muestra fue de tipo censal. La técnica que se utilizó para la recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario con la finalidad de recoger información sobre las variables liderazgo transformacional del director y el desempeño del personal de servicio. Para el procesamiento de los datos se utilizó el programa SPSS, Microsoft Excel; el análisis de los datos se desarrolló de manera descriptiva e inferencial, se utilizó tablas de frecuencia, figuras de barra y la prueba de coeficiente de correlación de Spearman. Hallándose una correlación positiva muy fuerte y significativa (0,959) y el $p - \text{valor} = .001 < .05$, entre el liderazgo transformacional del directivo y el desempeño del personal de servicio, según la perspectiva de los maestros en las centros educativos públicas de la Red 18 – UGEL 06, Ate Vitarte, 2 014, rechazando la hipótesis nula (H_0) y aceptando la hipótesis alterna (H_1).

Desde el punto de vista de Medina (2013) en su tesis “Liderazgo Directivo y su relación con el Desempeño de los Docentes, de la Institución Educativa N° 6086 Santa Isabel del Distrito de Chorrillos - Lima, Año 2012”, indica que a falta de un real ejercicio de liderazgo y autoridad por parte de la Directora, no permite tener relaciones adecuadas con los docentes de la I.E.; al no contar con una verdadera responsabilidad de velar por el reconocimiento sobre los docentes con buen desempeño, o de procurarse en la dirección de actividades tendientes a fomentar la capacitación y actualización de los docentes, de la misma forma.

Martínez (2011), sosteniente que “el liderazgo transformacional permite a los directivos influenciar en sus docentes de tal manera que reconozcan y atribuyan mando al director. Considera que las relaciones interpersonales entre docentes y directores favorece la gestión lo cual beneficia a las organizaciones educativas”.

De ahí nace su interés por indagar sobre ¿Cuáles son las características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07? A través de este estudio trataron de reconocer las características del

liderazgo transformacional en el director de una Institución Educativa Pública de la UGEL 07. Así en la organización estudiada, el ejercicio del liderazgo facilita al director el planteamiento de soluciones, con apoyo de sus docentes, en beneficio de la institución y promueve el desarrollo profesional de los mismos mejorando las obligaciones profesionales de los docentes y el desarrollo de una visión conjunta institucional.

La investigación fue de nivel descriptivo, de tipo ex post facto y modalidad de estudio de caso, determinada por criterios pertinentes en la realidad peruana y contextualizada dentro del plan piloto de municipalización de la gestión educativa 2007. Se utilizaron dos instrumentos: el cuestionario de Liderazgo Multifactorial (MLQ-5s) formulario para profesores y director; y la entrevista.

En la investigación se identifica tres elementos del liderazgo transformacional atribuidos al director como son la influencia en el docente, motivación en el docente y estimulación docente. Se analizan también las relaciones entre las opiniones vertidas por los docentes y los datos obtenidos de los encuestados a fin de obtener una descripción del ejercicio del liderazgo transformacional en la institución seleccionada.

De esta manera actualmente se hace vigente la necesidad de contar con directivos que ejerzan un liderazgo transformacional que permita una gestión en equipo hacia un mismo objetivo con la participación activa y empoderamiento de sus docentes y trabajadores en general.

Del mismo modo, Tapia (2013), realizó un estudio sobre “Liderazgo directivo y satisfacción laboral de los profesores de las organizaciones educativas de la red N°07 UGEL 01 Lima - 2013” cuyo objetivo fue establecer la relación que existe entre liderazgo directivo y la satisfacción laboral de los profesores de las organizaciones educativas de la red N° 07 UGEL 01 Lima – 2013. El estudio se realizó bajo enfoque cuantitativo. Llegando a la conclusión que, existe relación entre liderazgo directivo y la satisfacción laboral de los profesores de las instituciones educativas de la red N° 07 UGEL 01 Lima – 2013, según la prueba de independencia Chi cuadrado (Chi cuadrado Pearson = 21,813; gl = 4; $p=0,000 < 0,05$). Según la prueba de Spearman la correlación entre liderazgo directivo y la satisfacción laboral es positivo débil

($Rho=0,358$). Por lo cual estadísticamente hay evidencias para rehusar la hipótesis nula (H_0) y aceptar la hipótesis alterna (H_1). Existe relación entre liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la red N° 07 UGEL 01 Lima – 2013, según la prueba de independencia Chi cuadrado ($\text{Chi-cuadrado Pearson} = 51,831$; $gl=4$; $p=0,000<0,05$). Según la prueba de spearman la correlación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral es positiva media ($Rho=0,508$). Por lo cual estadísticamente hay pruebas para rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptando la hipótesis alterna (H_1).

Por su parte, Reyes (2012), en su tesis “Liderazgo Directivo y Desempeño Docente en el Nivel secundario de la Institución Educativa de Ventanilla-Callao”, cuyo objetivo principal fue establecer la relación que existe entre los estilos de liderazgo directivo y el cumplimiento docente en el nivel secundario de una organización educativa de la Región Callao en el distrito de Ventanilla durante el año 2009. Tanto el sondeo sobre liderazgo directivo como la ficha de evaluación del cumplimiento docente fueron desarrollados sobre toda la población conformada por 40 profesores, sin criterios de exclusión. Se halló como resultados la no correlación entre los aspectos analizados, y se concluye que el desempeño docente está relacionados a diversos aspectos, tales como: clima organizacional, cultura escolar, situación económica, etc., y que la sensación del liderazgo ejercido por el director es sólo un factor más. Se incluye un análisis descriptivo comparativo con los factores sociodemográficos considerados, tales como edad, género, estado civil, tiempo de servicios, área de aprendizaje y otros.

También, Cervera (2012), en su tesis doctoral “liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos”, cuyo propósito central fue evaluar las relaciones que pudieran encontrarse entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en organizaciones educativas del distrito de los Olivos. La muestra estuvo constituida por 171 docentes de 5 organizaciones educativas, a quienes se les aplicó el instrumento de escala de liderazgo transformacional y el inventario de Clima organizacional de Halpin y Crof, y luego se correlacionaron empleando la prueba estadística Rho de Spearman. Los resultados establecen que existen

correlaciones significativas y positivas entre el liderazgo transformacional y el Clima organizacional.

Ruiz (2011), en su investigación explica la influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. Es un tipo de investigación básica y de nivel correlacional-causal. Como técnica de colecta de datos se aplicó la encuesta y como instrumento un cuestionario que fue aplicada a una muestra representativa de docentes (175) de tres instituciones educativas, cuya información permitió mediante el modelo de regresión lineal múltiple probar las hipótesis planteadas. Como parte del estudio se determinó la correlación de los estilos de liderazgo transformacional y transaccional en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, obteniendo como resultados que la correlación es 0,57 y 0,56 respectivamente. Asimismo, la prueba de hipótesis determinó que la hipótesis principal: Los estilos de liderazgo de los directores influyen en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, es verdadera ($P = 0,00 \leq 0,05$), Concluyendo además que dentro del estilo de liderazgo transformacional, las sub dimensiones, influencia idealizada y estimulación intelectual influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas; al igual que las sub dimensiones, recompensa contingente y dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional influyen significativamente.

Morocho (2010), por su parte realizo un estudio sobre “Liderazgo Transformacional y clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao” cuyo objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, en organizaciones educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa, Región Callao. Las variables analizadas fueron liderazgo transformacional y clima organizacional y sus dimensiones: afinidad institucional, relaciones interpersonales y dinámica institucional. El tipo de análisis fue descriptiva y el diseño descriptivo correlacional. Se analizó una población de 103 docentes, utilizándose las escalas de liderazgo transformacional de Segovia (2001), y de clima organizacional de Berrocal (2006), ambos instrumentos tienen validez y confiabilidad. Los descubrimientos en dicho

estudio permitieron concluir en que, se encuentra correlación positiva moderada y significativa al, 01, entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en conjunto.

Así mismo, Juárez (2010), en su tesis “Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red número 2 del distrito de Ventanilla” estudio de tipo descriptivo simple ejecutada en docentes de las instituciones educativas “Francisco Bolognesi”, “Villa los Reyes”, Pedro Plano Silva y Fe y alegría de la red número 2 del distrito de Ventanilla, Región Callao, se aplicó un cuestionario para determinar la percepción de los docentes según los estilos de liderazgo de sus directivos. La muestra fue de 102 docentes seleccionados de forma probabilística estratificada, los resultados manifiestan la prevalencia del estilo de liderazgo autoritario en los directivos de dichas organizaciones educativas, seguido del estilo liberal y del estilo democrático. Esto significa que mayormente los directores gestionan de forma vertical, tomando decisiones individualmente, las opiniones del personal en general.

Santa Cruz (2015), El presente estudio tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre el empowerment (empoderamiento) y el desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú. Se enmarcó en las investigaciones descriptivas con un diseño correlacional a partir de una muestra de 40 docentes. La recolección de datos se obtuvo a través de dos cuestionarios; uno para cada variable, considerándose válido y confiable. Los resultados arrojaron que el p – valor (Sig.) es de 0,038 es menor que 0,05, entonces a un 5% de confianza se rechaza la Hipótesis nula y el coeficiente de correlación Pearson es 0,330. Por lo cual, se indica que el empoderamiento tiene una relación directa, baja y significativa con el desempeño docente (si baja el empowerment, baja el desempeño docente). Se recomienda ejecutar un plan de gestión sobre el empowerment como un factor importante en la mejora del desempeño docente para favorecer a toda la comunidad educativa.

1.2 Fundamentación científica, técnica o humanística

Liderazgo transformacional

El liderazgo a través del tiempo ha sido y sigue siendo investigado desde diferentes ámbitos y perspectivas, tales como la historia, la psicodinámica, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología. Kroeck, Lowe & Brown (2004), considera que Gran parte de las corrientes concuerdan en que el liderazgo puede ser conceptualizado como un proceso natural de influencia que ocurre entre un individuo – el líder – y sus seguidores. Además coinciden en que este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas cualidades y conductas del líder, por percepciones y atribuciones por parte de los seguidores y por la situación en el cual ocurre dicho proceso. Por lo general existe la tendencia a considerar el liderazgo como un proceso diferenciado del gerenciamiento (management). Los líderes generan cambios basados en valores, ideales e intercambios emocionales. Los gerentes, en cambio, son guiados por el cumplimiento de las obligaciones contractuales requeridas y por las metas propuestas siendo criterios racionales.

Yuki (2002), afirma que:

Los gerentes valoran la estabilidad, el orden la eficiencia mientras que los líderes toman en consideración la flexibilidad, la innovación y la adaptación. Los gerentes se encargan de establecer como llevar a cabo las actividades e instruyen a las personas para que las ejecuten de manera adecuada. Los líderes en cambio toman en cuenta las necesidades de cada una los colaboradores que integran su equipo o división y además los hacen partícipes en la toma de decisiones. La mayoría de los análisis sobre liderazgo se clasifican según hagan énfasis en las cualidades de líder, sus comportamientos, su poder de influencia o en aspectos situacionales.

El liderazgo es la dimensión de la gestión educativa estratégica, que asume que los cambios a emprender, requieren identificar y plantear los problemas colectivos, reconocer sus conflictos, evaluarlos en función de los valores a profundizar, para alcanzar resultados socialmente útiles. Dicha transformación incluye procesos específicos

y colectivos de formación, que promuevan múltiples creatividades, compromisos y responsabilidades de los sujetos. (Minedu, 2006, p. 50).

Según el Minedu (2013):

en las instituciones educativas donde existe un liderazgo pedagógico del director se evidencia procesos de cambio y mejora de los aprendizajes. Un líder pedagógico es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.

En general, se trata de observar por un lado las variables mediadoras entre prácticas de liderazgo y resultados de aprendizaje, en especial las prácticas docentes. La mejora de los aprendizajes de los alumnos se juega, primariamente, en cambios de primer orden (enseñanza-aprendizaje), dirigidos a hacer más efectiva la educación; pero en un segundo orden los equipos directivos pueden introducir nuevas estructuras y roles que transformen los modos habituales de hacer las cosas. En esta medida, los equipos directivos dirigen su acción a lograr el compromiso e implicación del profesorado, por un lado, y su desarrollo profesional, por otro, al rediseñar los contextos de trabajo y las relaciones profesionales, por lo que están llamados a ser “líderes pedagógicos de la escuela” (Bolívar, 2010, p.101).

El liderazgo del director tiene mucha influencia en el mejoramiento escolar, esto involucra asumir compromisos y provocar: la motivación de los maestros, el desarrollo de las capacidades y actitudes docentes, y el mejoramiento de las condiciones de trabajo en las cuales realizan sus labores.

Dentro de los enfoques que explican el liderazgo consideraremos:

El enfoque de rasgos

Antes de la Segunda guerra mundial, se origina los primeros análisis sobre liderazgo buscando descubrir los rasgos físicos, características de personalidad y habilidades que se creía en el momento eran cualidades naturales de los líderes; en estos tiempos pensaba en la idea de los grandes hombres- personas que tienen características de personalidad que los hacen más aptos para el ejercicio efectivo de liderazgo; Inteligencia, creatividad, fluidez verbal, autoestima, capacidad de convencimiento, consistencia emocional e intuición penetrante son algunos de las características más frecuentemente mencionados como relacionados con el éxito. Sin embargo estudios revelan que ningún rasgo es susceptible de garantizar el éxito, evidenciándose una débil correlación entre las características del líder y el liderazgo, cumpliendo un papel facilitador pero no predominante. La revisión de 124 estudios de Stogdill (1984) ha comprobado que un líder con ciertas cualidades puede ser eficaz en un momento, pero ineficaz en otro. Por otra parte, dos líderes con distintas cualidades podrían tener éxito en la misma situación. Por lo tanto, las personas no son necesariamente líderes debido a la situación de una determinada posición de rasgos. En 1974, Stogdill llevo a cabo una revisión de 163 análisis de rasgos, en el periodo 1949 y 1970. Sus conclusiones destacaron la importancia de diferentes características y habilidades para un liderazgo efectivo.

Esta escuela tuvo auge considerable en el periodo, 1920 y 1950, resurgiendo nuevamente a partir de la década del 90 hasta la actualidad tras un periodo de casi total inoperatividad. Se enmarca dentro de las denominadas teorías del gran hombre que sugieren que ciertas cualidades estables, de la persona (rasgos) hacen diferentes a quienes pueden estimarse líderes de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Esta aproximación se basa en distintas teorías de la personalidad que apuntan a la identificación de las diferencias personales entre los individuos. Alguno de los atributos personales de los líderes son: Altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de predicción y persuasión.

Según Yukl (1992),

este enfoque permite mencionar que tipo de persona es la adecuada para ocupar puesto de liderazgo pero no establece si el líder será exitoso o no. Sin

embargo se plantean algunos rasgos que parecieran estar relacionados con el liderazgo efectivo: Altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza (Bass 1990; Kirk Patrick, 1991, Yukl, 1992). Las dos primeras cualidades (altos niveles de energía y tolerancia del estrés) permiten responder a las demandas urgentes con las que suelen enfrentar quienes ocupan puestos de líder. La integridad y la madurez emocional posibilitan al líder a mantener relaciones de cooperación con los empleados y superiores. Por último la autoconfianza hace que el líder pueda lograr con efectividad, metas difíciles y pueda llevar a cabo una influencia exitosa sobre sus subordinados. Una de las principales razones por las cuales este enfoque no ha tenido gran impacto en los ámbitos académicos es la inmensa variedad de resultados encontrados lo cual dificulta notablemente la probable síntesis y evolución específica de cada uno de los rasgos con vistas al reconocimiento de los líderes potenciales. La falta de éxito de la investigación de cualidades individuales ha contribuido a la génesis de los enfoques de comportamiento a finales de los años 40. Esta escuela tuvo auge importante entre los años 1950 y 1960. Centra su estudio en los compartimientos de los líderes y en la relación entre estas y el liderazgo efectivo. La principal sede de estos análisis fue la Ohio State University, Allí se descubrió que los subordinados perciben la conducta de su líder relacionados con dos categorías independientes:

Iniciación de estructura: Son comportamientos dirigidos a la realización de la actividad e incluyen hechos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones entre otras.

Consideración: Son comportamientos que tienen como objetivo el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los subordinados. Incluyen respeto, confianza e invención de Clima de camaradería.

La falta de estudios sobre este proceso constituyó una de las grandes falencias de este enfoque. Esta aproximación tendió a centrarse excesivamente en el análisis de conductas personales en lugar de analizar los

patrones de conductas determinados que los líderes emplean para ser efectivos en determinados contextos (Yukl, 1992).

Investigaciones realizadas en la universidad de Michigan dieron lugar a tres tipos de comportamientos que diferencian los líderes eficaces de los que no lo son: la disposición a la tarea, grado en el que el líder establece y diseña su propio trabajo y el de los seguidores con el fin de alcanzar los objetivos; disposición para las personas/relaciones (grado en que el líder actúa de forma amistosa, otorga apoyo y se preocupa por los seguidores y por su bienestar) y el liderazgo participativo (es decir, el grado en que el líder compromete a los seguidores en la toma de decisiones).

Algunos teóricos mencionan que los líderes que emplean la toma de decisiones participativa son más eficaces que los otros (Argyris, 1964; Likert, 1967, Macgregor, 1960 cit in Rego, 1998. Otros consideran que los líderes más eficaces tienen eminente orientación para las tareas y por las personas (Blake y Mouton 1964).

Enfoque situacional

Las teorías que conforman este enfoque, se fundamentan en la idea de que diferentes patrones de conducta pueden ser verdaderos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas; considera que no hay mejor forma para liderar, todo depende del momento; el líder puede ser muy efectivo en algunos momentos y no en otros. El contexto, la motivación, y capacidad de los líderes y el nivel de estructuración de la actividad, juegan un papel relevante en un liderazgo eficaz. Estas teorías explican el modo como los líderes están obligados a comportarse en diferentes momentos para ser eficaces. Según el modelo de Hersey y Blanchard (1969), una de las más reconocidas teorías situacionales, considera que el comportamiento del líder puede ser analizado a la luz de dos factores: el grado de orientación a las tareas y el grado de disposición a la relación, los subordinados a su vez, se analizan en función de su grado de madurez. Un trabajador maduro es el que conoce y desea asumir compromiso. Este modelo sugiere que un líder debe acomodar su estilo de comportamiento para el grado de madurez de los subordinados.

Entre las teorías situacionales podemos considerar:

Teoría de la contingencia. Su creador es Fiedler (1976, 1978). La teoría sustenta que existen tres variables situacionales que intervienen en el hecho de poder conseguir un liderazgo efectivo. Dichas variables son: Las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de actividades, el poder ejercido por el líder.

Teoría de los objetivos. Evans y House (1971), indican que:

los líderes son capaces de motivar a sus subordinados convenciéndolos que mediante la realización de un importante esfuerzo se puede obtener resultados valiosos. Los líderes por lo tanto tendrían la capacidad de guiar a sus seguidores hacia la obtención de estas metas.

Teoría de los sustitutos de liderazgo. Kerr y Jermier (1978), postulan que

existen factores contextuales establecidos que hacen que, en algunos momentos, el liderazgo resulta inútil. Algunos de estos aspectos son: experiencia y talento de los subordinados, claridad de las actividades o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, transformándolo en prescindible.

Teoría de la decisión normativa. Vroom y Yetton (1973)

plantean diferentes procesos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el momento en el que se desenvuelven. Algunos de esos procesos son: opiniones autocráticas del líder, opiniones autocráticas posteriores a recopilar contenido adicional, consultas individuales, dudas con el grupo, decisiones grupales.

Teoría de los recursos cognitivos. Fiedler & García (1987),

observa la probabilidad de que variables específicas situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la dificultad de las tareas, incluyen en la acción de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) influyan el cumplimiento del grupo.

Teoría de la interacción: líder-ambiente-seguidor. Para Wofford (1982), Los efectos del comportamiento del líder sobre el cumplimiento de los subordinados, están mediatizados por 4 variables: habilidad para ejecutar las actividades, motivación hacia las actividades, roles claros y adecuados, y presencia y ausencia de restricciones ambientales.

Enfoque transformacional

Es uno de los enfoques más estudiados y desarrollados actualmente. Su principal precursor Bass. (1985), se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de House (1977) y McGregor (1978), “La mayoría de teorías sobre liderazgo transformacional y carismático toman en cuenta los rasgos y conductas del líder como las variables situacionales dando lugar a una expectativa más abarcadora que el resto de las orientaciones descritas”

Yulk y Van Fleet, (1992). House (1977)

desarrolla su propuesta teórica sobre el liderazgo tipo carismático. El autor trato de establecer cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de los individuos. En esta teoría toma relevancia las actitudes y percepciones que indican los subordinados respecto a sus líderes. Aquellos no solo confían en su líder sino que lo idealizan, como a una figura con cualidades excepcionales. Bass. (1985)

Algunos de los atributos que destaca este enfoque como particulares de líderes carismáticos son: tener convicciones sólidas, autoconfianza y muestra un fuerte anhelo de poder. Por otro lado, los comportamientos típicos de estos líderes incluyen: el buen manejo de las impresiones para mantener la confianza de los seguidores, la definición de metas “ideológicas” para consolidar el compromiso de los demás y mostrar confianza en las habilidades de los adeptos con el objetivo de fortalecer la autoconfianza.

Burns (1978), Construyo su teoría acerca del liderazgo transformacional, considerándola

como un proceso de influencia en el cual los líderes influyen sobre sus subordinados. Los líderes así mismo resultan afectados y modifican su conducta si perciben respuestas de apoyo o resistencia por parte de sus adeptos. Esta línea tiende a tomar en cuenta el liderazgo como un procedimiento compartido por varios líderes de varios niveles de una misma institución, en cambio el sentido del liderazgo carismático suele hacer foco sobre la personalidad individual de líderes específicos. Burns determina además una diferenciación entre liderazgo transformacional y el mencionado liderazgo de tipo transaccional. En este último los subordinados son motivados por intereses propios en lugar de ser influenciados por sus líderes para manifestar sus propias necesidades en pos del beneficio de la empresa, típico del liderazgo transformacional.

Bass (1985) y sus colaboradores (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991); Bass & Avolio (1994) construyeron la teoría del liderazgo transformacional a partir de los planteamientos, antes detallados (House, 1977; Burns, 1978).

Los autores examinan que este tipo de liderazgo deriva un recurso positivo en distintos ámbitos tanto civiles como militares. Bass describe este tipo de liderazgo a partir de los efectos que produce el líder sobre sus subordinados. Los líderes con características transformacionales estimulan cambios en sus subordinados a partir de concientizarlos acerca de la relevancia y el valor que revisten los resultados alcanzados tras realizar las actividades asignadas.

Además, el líder promueve a que los subordinados trasciendan sus intereses personales en relación a las metas de la empresa. Esto genera confianza y respeto de parte de los seguidores y son motivados a alcanzar más de lo que se espera de ellos. En virtud de estas propiedades es que se suele considerar más amplio y más productivo que el de tipo transaccional, de todas maneras el autor menciona que no son excluyentes y que los líderes pueden emplear ambos tipos de liderazgo de acuerdo a las diferentes situaciones. Se estima que el liderazgo transformacional es a su vez, más extenso que el de tipo carismático. De hecho el liderazgo carismático solo establece uno de los elementos del liderazgo transformacional.

En los años 80, gracias a un restaurado interés en el liderazgo, tenemos el enfoque del nuevo liderazgo (Bryman 1996), más notable como liderazgo carismático y transformacional.

El carácter distintivo de este nuevo tipo de liderazgo es del líder de inspirar a los trabajadores para lograr el bien común, lo que los hace ver más allá de sus propios intereses en favor de los objetivos del grupo. El simbolismo y el carácter emocional es claro en los atributos y conductas del líder, principalmente a través de la lealtad, la responsabilidad, el respeto y motivación, que son los valores que se transmiten a los colaboradores. Recientemente, hay un innovado interés en el análisis del liderazgo que parece resultar, en parte, de la aprobación de la distinción entre el liderazgo transaccional y el liderazgo transformacional, con especial énfasis en este último. Con la aparición de las teorías de Nuevo Liderazgo se elabora un cambio en relación a la idea del liderazgo eficaz como el que hace hincapié en la relación líder –seguidor y en la transformación cultural del grupo (López-Zafra y Morales, 1989). La aparición del concepto se debe al trabajo de Burns (1978), al inicio sobre los líderes políticos, y significa básicamente, el liderazgo ejercido por individuos que realizan cambios profundos en la sociedad en las actitudes y comportamientos de los integrantes de las organizaciones, obteniendo de ellos el compromiso y la empatía imprescindible para lograr sus objetivos.

Los líderes transformacionales se preocupan por las conciencias de los seguidores, y por lo tanto, apelan a los ideales y valores morales como la libertad, la justicia, la paz, el humanismo y no a los sentimientos básicos como el miedo, el odio, la envidia y la avaricia. Burns contrasta este tipo de individuos con el tipo de políticos que cambian promesas por votaciones, es decir, que influyen en los seguidores a través de transacciones. El liderazgo transformacional implica que el líder influya en los seguidores, de manera que el objetivo es conferir poder a sus seguidores para que se conviertan en líderes y agentes de cambio durante el procedimiento de transformación de la organización. Los líderes transformacionales tratan de minimizar los errores, de forma activa, a través de la anticipación del diagnóstico, y cuando estos se producen, intentan transformarlos en experiencias

de aprendizaje y no solo criticar o castigar a sus subordinados por haber cometido un error. Burns contrasta el liderazgo transformacional con el liderazgo transaccional, mencionando que el liderazgo transaccional incentiva a los subordinados en función de sus propias aspiraciones. Por ejemplo los líderes empresariales transaccional dinero y status por esfuerzo de trabajo; los dirigentes políticos cambian empleo y contratos por votos y contribuciones a las campañas electorales. Sin embargo el liderazgo transformacional incluye valores como la honestidad, la personalidad, el honor y la reciprocidad.

El liderazgo transformacional alude al proceso a través del cual los líderes fomentan el compromiso de los subordinados y los inducen a superar sus egoísmos (incluido los materiales) en apoyo de los objetivos de la organización, produciendo grandes transformaciones y alto rendimiento.

A continuación, se definirá la variable de estudio: Liderazgo Transformacional.

Jago (1982), dice; “liderazgo es emplear la influencia no coercitiva para presidir y coordinar las tareas de los integrantes de un grupo coordinado, con el fin de lograr los objetivos del grupo”.

(Yuki, 1992) considera que:

“Liderazgo se trata de “un proceso de influencia que afecta a la interpretación de los acontecimientos por los seguidores, la elección de las metas de la empresa o grupo, la coordinación de las tareas para alcanzar estos objetivos, la motivación de los subordinados a cumplir los objetivos, el mantenimiento de relaciones de ayuda y el espíritu de equipo, y la obtención de apoyo y cooperación de los individuos fuera del grupo u organización”.

Respecto al liderazgo transformacional, Gregor, lo define:

como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual es posible cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar la transformación dentro de una organización ; es el proceso de influir, guiar y dirigir a los integrantes de un

grupo organizado; quienes siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda de éxito en la obtención de un objetivo .

Finalmente en el presente estudio se considerara la definición del Psicólogo Bernad Bass,

quien considera que el liderazgo transformacional se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores, ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos, tienen la capacidad de apasionar e inspirar, transmitir confianza e identificarse con la organización , al tiempo que comunica una visión que le permite manifestar las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de todos los colaboradores. Asimismo el líder transformacional tiene la capacidad para tomar en cuenta las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores. Posee una actitud motivadora, la importancia dada a la retroalimentación, la comunicación abierta y la confianza mutua. En este tipo de liderazgo la relación de poder es horizontal y entre otras de sus cualidades se destaca la comunicación amplia y permanente con los seguidores, la construcción de una visión y propósitos educativos a través de procesos democráticos, participativos y consensuados.

Como dimensiones diferenciadas del Liderazgo Transformacional, se consideran:

Componente carismático o influencia idealizada. Este primer elemento representa el más alto grado del liderazgo transformacional. Los líderes actúan de tal forma que son tomados como modelos por sus subordinados, estos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Manifiestan altos niveles de conductas éticas y morales; facilita una visión y un sentido de misión, infunde orgullo, obtiene respeto, la confianza y promueve el optimismo (Bass, 1985). La influencia idealizada, según Castro (2005, p. 57), se refleja a través de los gerentes en las instituciones “son carismáticos a los ojos de sus seguidores y son una fuente de inspiración para ellos; pueden tratar personalmente para cumplir con las necesidades de cada uno; los líderes estimulan a sus subordinados a tener ideas

innovadoras y creativas a partir de la concepción de nuevas interrogantes y el planteamiento de viejas preocupaciones en nuevos términos.

En cuanto a la Estimulación intelectual, los líderes promueven a sus seguidores a tener ideas renovadas y creativas a partir de la generación de nuevas interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se cuestionan los errores personales ni las ideas que difieran de las del líder. En este nivel el líder tiene como propósito promover la creatividad y la innovación en los otros, cuestionando los principios y mecanismos adoptados en el trabajo, a crear un entorno de apertura a nuevas propuestas, lo que permite la reformulación de los problemas del momento. El líder hace énfasis en la originalidad como un valor relevante y alienta la expresión de aportes y criterios diferentes a las suyas. Según Rodríguez (2007), con la estimulación intelectual se favorece nuevos enfoques para viejos problemas, es hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas, se trata de que los directores mediante su liderazgo transformacional proyecten activamente y fomenten una nueva perspectiva a viejos métodos/problemas. Asimismo, impulsen la creatividad, enfatizando el pensamiento, examinando suposiciones subyacentes a los problemas y finalmente empleando la intuición así como una lógica más formal para solucionar problemas.

La Tolerancia psicológica, se refiere a usar el sentido del humor para señalar errores, para resolver problemas, para manejar momentos duros. Los líderes dan ánimo, impulsan el optimismo y entusiasmo, y comunican sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Para Araneda (2006, p. 87), la tolerancia psicológica, “abastece al director de una visión, la cual anima la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo en los integrantes de la institución”.

En relación a la dimensión consideración individualizada, Bass (1998) establece que los líderes transformacionales permiten a sus subordinados afrontar con éxito momentos de conflicto o estrés brindando seguridad y tolerancia ante la incertidumbre. Este estilo es de especial uso en momentos de cambio. Los líderes prestan especial interés a las necesidades personales de crecimiento personal de cada uno de los seguidores; Las diferencias personales son reconocidas; el

seguimiento es individualizado pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora.

Muchos estudios consideran que el liderazgo transformacional es aquel que mayores beneficios reporta a las organizaciones cuyos objetivos sean fomentar la creatividad y la innovación entre sus trabajadores para lograr mejoras o mantener su competitividad, en ese sentido es relevante considerarlo en el ámbito educativo asumiendo que la organización educativa es una empresa que pretende brindar servicios educativos de calidad ,innovadores y renovadores que respondan a las actuales exigencias de un mundo globalizado y competitivo.

En este contexto, el liderazgo transformacional del director en una organización educativa debe ejercerse asumiendo los ideales de la organización educativa y ejercerlo con integridad motivando de esta forma a los docentes a superar sus problemas personales en favor de la organización de la cual se sienten integrantes importantes y necesarios.

Mumford y otros 2000, citado en Martínez (2011)

El director desempeña su liderazgo transformacional por los procesos conductuales y cognitivos consolidando la confianza sobre sus docentes quienes han reconocido sus habilidades en el manejo de la organización educativa. Dicho director pondrá énfasis a la estimulación del esfuerzo docente (intellectual stimulation) para aumentar su liderazgo en los mismos. El manejo de contingencias profesionales tipo problema –solución favorece a la estimulación intelectual en los docentes de tal forma que su creatividad se transforma en una innovación institucional. (p.31).

Bass & Riggio (2006), citado en Martínez (2011).

El liderazgo transformacional favorece al empoderamiento y la innovación en el clima organizacional ya que incentiva cuotas de poder según capacidades del docente. Cabe resaltar las acciones del director quien tiene menores críticas y resistencia por sus docentes; desarrolla la responsabilidad moral de cuidar de sus docentes y en reciprocidad ellos guardan una lealtad

incondicional y obediencia favorecida por las relaciones personales establecidas en el trabajo. El director es percibido como un individuo con ascendencia personal entre los profesores fundamentados en su seguridad, es decir, sus acciones son tomadas en cuenta como órdenes acatadas en la brevedad garantizando el éxito. El liderazgo transformacional beneficia a potenciar a los profesores en sus procesos de reconocimiento personal y profesional con el director y la organización educativa. (p. 176)

En relación al Desempeño y Rendimiento Laboral, dentro de las teorías psicológicas se consideran:

La Teoría de la actitud de Gordon W. Allport (1935) que definió a la actitud como un estado de disposición nerviosa y mental, organizado a través de la experiencia, que ejerce un influjo dinámico u orientador sobre las respuestas que una persona da a todos los objetos y situaciones con los que guarda relación. De esta definición se puede entender que la actitud de un individuo profesional consiste tanto en la motivación como percepción personal, psicológica y social que tiene de sus propias capacidades innatas y de preparación, que le impulsa y orienta hacia el logro consecutivo de fines, propósitos y metas según la labor que va a ejercer, así mismo; según la teoría de la motivación de Abraham Maslow, la autorrealización del individuo se establece en el quinto y máximo nivel de la jerarquía de necesidades, por el cual en el caso de un individuo profesional busca trascender y fortalecer su posición como status social, a través el reconocimiento de su desempeño en la actividad laboral que ejerza, según sus propias aspiraciones de realización, desarrollo y necesidad de ser; que se compense y traduzca en un reconocimiento social y meritorio por la labor profesional que desempeñe el sujeto autorrealizado.

Por otro lado la teoría de Douglas Mc Gregor (1960), considera que:

el gerente o jefe de la organización debe buscar y priorizar lograr una mejor motivación en sus empleados, a través de las evaluaciones constantes de desempeño laboral del personal, aplicación de los sistemas de promoción laboral, prioridad en su entrenamiento y capacitación, así como de la ejecución de un sistema de incentivos, para que se pueda motivar a los

empleados hacia un mejor desempeño conforme a los postulados esperados bajo la teoría Y propuesta por el mismo Mc Gregor, esencialmente de lograrse que los empleados sientan vocación y alta motivación por trabajar, por desempeñar sus capacidades y destrezas adquiridas, y de llegar plenamente a autorrealizarse.

Covarrubias (2013),

La teoría de autoeficacia ha tratado de demostrar cómo los aspectos cognitivos, conductuales, contextuales y afectivos de los individuos están condicionados por la autoeficacia. El impacto de la Teoría de Autoeficacia ha sido tal, que ha calado a fondo en diversas esferas del funcionamiento humano como: política, salud, deporte, educación entre otras; validándose como teoría en la adaptación y el cambio humano (Schunk y Pajares 2004). Friedman y Kass (2002) dividen en dos áreas el análisis de la eficacia del profesor: una desde Rotter y otra desde Bandura. (pp107 – 123)

Para Albert Bandura la eficacia del profesor establece un tipo de autoeficacia (Prieto, 2007),

contempla una evaluación de las propias capacidades para lograr un nivel adecuado de rendimiento en una actividad y entorno determinado. Pero, para alcanzar un desempeño óptimo, los docentes deben manejarse en dos niveles de pensamiento, por un lado, sentirse capaces y, por otro, juzgarse capaces. La combinación de estos dos niveles indica conocimiento, despliegue y gestión de las competencias, habilidades o capacidades con las que cuentan, de forma que el sentimiento de autoeficacia actúa como un mecanismo cognitivo mediador, entre sus conocimientos y sus actos pedagógicos (Bandura, 1999).

En otras palabras, la confianza de los profesores en lo que saben y hacen continuamente en los contextos educativos, es de gran trascendencia para que los procesos educativos aseguren la calidad de la enseñanza, y el logro del aprendizaje en los estudiantes. Los docentes, que son dueños de una alta confianza y opinión de eficacia personal, se mostrarán interesados por

suscitar el aprendizaje en los estudiantes, y desearan lo mejor de ellos. Al contrario, profesores que dudan de sus capacidades, y están inundados por representaciones negativas del proceso educativo y de sus estudiantes, socavarán la motivación intrínseca y extrínsecas de los estudiantes (Pintrich y Schunk, 2006).

Del mismo modo, su influencia resulta relevante en los desempeños pedagógicos, ya sea beneficiando o entorpeciendo el aprendizaje y el logro académico en los estudiantes. Aún más, los estudios revelados avalan que sentimientos de autoeficacia positivos fomentan el uso de estrategias de enseñanza y aprendizaje variadas; la adaptación de la enseñanza a las particularidades educativas de los aprendices; el empleo eficaz de los conflictos de aula; y la promoción de la participación en los estudiantes.

Ahora bien, es importante recordar que el sentimiento de autoeficacia en el profesorado también se ve influenciado con el contexto del aula, la escuela y el entorno; además, por los estudiantes, los colegas, la dirección y la comunidad. Los profesores son líderes de un escenario de aprendizaje y a la vez empleados de una organización, ejecutando sus quehaceres pedagógicos cotidianos, socializando con el resto de la institución y contribuyendo con la sociedad (Bueno, 2004; Friedman y Kass, 2002).

Por ello, su eficacia personal debe ser una muestra clara de que tienen las habilidades para realizar sus actividades con lo mejor de sus competencias cognitivas, afectivas y actitudinales.

En una educación de calidad, no basta con que los docentes tengan amplios conocimientos y habilidades necesarias para el puesto, sino que, además, deben ser poseedores de una férrea confianza y/o convicción en lo que realizan.

Para Rizvi y Eliot (2005)

la sensación de autoeficacia en la docencia es parte sustancial de su profesionalidad, así como también lo son la práctica, el liderazgo y la colaboración. Una actividad pedagógica eficaz para lograr un alto grado de

destreza requiere el desarrollo de dos procesos: el crecer y el aprender. En la medida que estén articulados cada uno de los componentes mencionados, los profesores podrán diseñar y organizar ambientes de enseñanza y aprendizaje eficaces

Rueda, (2009),

El enfoque por competencias ha estado cada vez más presente siendo notable en las discusiones sobre los distintos niveles del sector educativo, en Estados Unidos, Canadá, prácticamente todos los países europeos y en muchos latinoamericanos, a tal nivel que se le estima como un discurso pedagógico ampliamente difundido y dispositivo para la transformación de las instituciones escolares en la sociedad del conocimiento (García-Cabrero, Loredo, Luna y Rueda, 2008;

Luengo, Luzón y Torres, 2008), así como un medio para lograr una enseñanza para la formación integral, en igualdad y para toda la vida (Zabala y Arnau, 2008).

Desde que el tema hizo sus primeras apariciones y hasta la fecha, se han formulado diversas argumentaciones, que van desde la petición de alinear el sistema educativo formal a los requerimientos del sector productivo, hasta la idea de contribuir a la alineación de individuos para cubrir un conjunto de necesidades fundamentales, reconocidas por grupos de expertos y organismos internacionales, para hacer frente a los retos de una sociedad en transformación permanente y rumbo incierto. Uno de las primeras manifestaciones esgrimidos para impulsar el enfoque por competencias es la existencia de un mundo cada vez más diverso e interconectado que produce continuamente mayor información, entre otros factores gracias al progreso de las tecnologías de la información y la comunicación, que paradójicamente también contribuyen a la formulación de nuevos retos para las comunidades que aspiran a alcanzar un crecimiento económico con igualdad. El reconocimiento de las condiciones actuales de vida llevó al planteamiento del concepto de competencia, que involucra la habilidad de enfrentar demandas complejas, respaldándose y movilizand recursos

psicosociales (incluidas las destrezas y actitudes) en un contexto particular. Al manejo de instrumentos, tanto físico como sociocultural, se adiciona su entendimiento y acomodación a los propios fines de los individuos y a su utilización.

Otros argumentos a favor de emplear el enfoque de enseñanza basado en competencias van en el sentido de promover que las personas sean capaces de hallar la información pertinente en cada situación, seleccionarla, procesarla, interpretarla y adueñarse de ella para solucionar nuevas situaciones.

A través del enfoque por competencias, se plantea desarrollar conocimientos, capacidades y actitudes orientados a solucionar situaciones inéditas, presentes en los sistemas escolares actuales. Las competencias, se afirma, subsumen las inteligencias múltiples y juntan el conocimiento conceptual, procedimental y actitudinal con sentido global y aplicativo (Cano, 2005).

Este modelo se considera como un programa de investigación y un instrumento más para diseñar intervenciones en las políticas, prácticas pedagógicas e inclusive en las comparaciones sobre la calidad educativa de los diferentes países, tal es el caso del programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) Destacándose, especialmente, el intento por acercar la escuela a las necesidades del mundo laboral, con la pretensión de formar profesionales más flexibles, creativos e innovadores, y contar con personas más conscientes y participativos.

Zabala y Arnau (2008),

luego de hacer una revisión de varios conceptos de competencia en el entorno laboral y educativo, proponen conceptualizarla como: La capacidad o habilidad de efectuar tareas o hacer frente a situaciones diversas de manera eficaz en un contexto determinado. Y para ello es indispensable movilizar actitudes, habilidades y conocimientos al mismo tiempo y de manera interrelacionada.

Comellas (2002), la define como:

“Aquella habilidad que permite la ejecución correcta de una tarea, lo que implica tanto la posesión de ciertos conocimientos como la práctica en la resolución de tareas, por lo que se dice que una persona es competente cuando es capaz de “saber, saber hacer y saber estar” mediante un conjunto de comportamientos (cognitivos, psicomotores y afectivos) que le permiten ejercer eficazmente una actividad considerada generalmente como compleja actitudes, habilidades y conocimientos al mismo tiempo y de forma interrelacionada” (pp. 43-44).

Las definiciones antes mencionadas, resaltan el aspecto de la complejidad de las tareas que se pretenden realizar de manera eficaz en contextos específicos, y el uso de múltiples recursos cognitivos, psicomotores y afectivos de manera interrelacionada que se ponen en juego, resulta real la manera de referirse a una persona competente como aquella que sabe, hace y sabe estar.

Fernández (2002), denomina desempeño docente

al conjunto de labores que un docente realiza en sus tareas diarias: elaboración de clases, asesoramiento de los estudiantes, dictado de clases, calificación de los trabajos, coordinaciones con otros docentes y autoridades de la institución educativa, así como la participación en programas de capacitación; desde la perspectiva subjetiva, se relaciona con la forma cómo cada docente valora la calidad de su labor y la satisfacción que experimenta con ella, cuando se enfoca desde una perspectiva objetiva, se relaciona con la cuantificación de los indicadores que se evalúan.

Montenegro (2007, p. 19), define “el desempeño laboral del docente, como el conjunto de acciones que un maestro realiza para llevar a cabo su función; este es el proceso de formación de los niños y jóvenes a su cargo”.

Según Olivero (2007), es:

la expresión desempeño profesional: se refiere al carácter y la calidad del quehacer y práctica de los profesores de acuerdo con ciertos criterios y

pautas que se valoran como un buen desempeño, dentro de determinados estándares. Una definición bastante completa considera al desempeño profesional docente como la capacidad de llevar a cabo, de manera competente, las funciones inherentes al desarrollo de su actividad educativa y de manera más específicas al ejercicio de la docencia.

Expresa Calla (2008, citado en Reyes, 2012, p.37)

que en los últimos años los sistemas educativos en Latinoamérica han priorizado “esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable ‘desempeño profesional del docente’ como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar”. Así la evaluación del desempeño encuentra su justificación en la valiosa información que brinda para la toma de decisiones, la enmienda de las deficiencias, la repotenciación de las fortalezas y el crecimiento del personal. Por lo que grados académicos, títulos y experiencia no deben ser criterios básicos en la determinación de un docente competente, es su desenvolvimiento en las sesiones de clase y su labor efectiva en el centro escolar lo que debe sustentar la idoneidad del educador y su real valía.

Román y Murillo (2008, citado en Reyes, 2012, p. 38) comparten lo siguiente:

“Los SEDD deben proveer información de los resultados y proceso del desempeño docente individual y del funcionamiento del conjunto de los docentes en la escuela. Pero también debe iluminar aquellos factores y condiciones que permiten mejorar dicho desempeño, incidiendo así tanto en el fortalecimiento de la carrera y el desarrollo profesional de los maestros, como en el mejoramiento de los propios centros educativos donde ellos han de poner en juego sus competencias profesionales.” (p. 3)

El documento de trabajo del Ministerio de Educación (2007, citado en Reyes 2012, p. 38) sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño Docente indica que esta evaluación “se configura como un proceso participativo y de carácter sistemático que permite valorar la calidad personal, social y profesional del docente,

teniendo en cuenta el contexto, sus capacidades y los resultados del aprendizaje”, contrastando el ejercicio profesional del educador en comparación con los criterios e indicadores de la tarea que realiza y enfatizándose su desenvolvimiento en la enseñanza y su potencial de desarrollo.

Al respecto, Fernández (2007), lo considera:

como un proceso sistemático de obtención de datos válidos y objetivos de su realidad, con el propósito de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con: alumnos, padres, directivos, docentes y representantes de las instituciones de la comunidad, con la máxima intervención de los participantes. (p. 5) La metodología del análisis funcional permite definir los contenidos de evaluación del desempeño docente en su labor pedagógica e institucional, agrupándolos en dominios, criterios e indicadores. En su elaboración se siguen los aportes de la investigación, el marco para una buena enseñanza y los fundamentos del marco curricular nacional. Reyes (2012)

En este sentido la presente investigación considera los tres dominios señalados por el Ministerio de Educación (2007 en el documento del SEDD nacional ,citado en Reyes 2012,p39) bajo el Marco de las Buenas Prácticas Pedagógicas siendo estos la planificación del trabajo pedagógico, gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje y responsabilidades profesionales. Estos tres focos de interés describen campos del desempeño que reúnen un conjunto de capacidades definidas como estándares de desempeño, los cuales pertenecen a la definición de las principales funciones y actividades que efectúa un docente para su buen ejercicio profesional. El SEDD documento de trabajo del Ministerio de Educación (2007, p. 13). Considera que La planificación del trabajo pedagógico engloba planear y organizar el proceso de enseñanza aprendizaje, incluyendo los contenidos curriculares a enseñar, así como los principios y capacidades pedagógicas necesarios para conseguir aprendizajes de calidad en los alumnos. Por lo que es importante tener en cuenta el tratamiento de los contenidos de la

disciplina y el marco curricular nacional siendo necesario realizar la planificación de la programación curricular de manera coherente y secuencial, así como la determinación de estrategias de enseñanza aprendizaje, diversificación de contenidos y organización de actividades de evaluación. El segundo aspecto, gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, se refiere al entorno del aprendizaje y el clima en el aula donde interactúan estudiantes y docente; también alude a las capacidades pedagógicas que el profesor muestra durante las sesiones de aprendizaje, articulando el orden y la comunicación clara de los contenidos con la aplicación de metodologías que ponen al educando en el centro del proceso. El último dominio, responsabilidad profesional, abarca el cumplimiento del compromiso con los procesos de aprendizaje, el afán de superación profesional, la capacidad para reflexionar sobre su práctica y la de sus pares, y su identificación con las metas y desempeño institucional; además, comprende el apoyo y comunicación con los estudiantes, padres de familia y representantes de la comunidad. En la presente investigación se ha considerado además, importante y pertinente tomar en cuenta una cuarta dimensión, considerada en el Marco de Buen Desempeño Docente, MINEDU 2012, es la referida a la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, que se entiende, como la participación en la gestión de la escuela o la red de escuelas desde una perspectiva democrática para configurar la comunidad de aprendizaje. Se trata de la comunicación efectiva con los diversos actores de la comunidad educativa, la participación en la elaboración, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional, así como la contribución a la organización de un clima institucional favorable. Incluye la valoración y el respeto a la comunidad y sus características y la corresponsabilidad de las familias en los resultados de los aprendizajes.

Para obtener efectos de los aprendizajes fundamentales se necesita que la escuela asuma la responsabilidad social de tales aprendizajes, presente una administración democrática y lidere la calidad de la enseñanza. Esto le exige movilizarse para lograr los aprendizajes previstos promoviendo el pensamiento crítico y creativo de sus estudiantes y la valoración positiva de la diversidad en todas sus expresiones. Además, es indispensable que la escuela propicie una convivencia inclusiva y acogedora, que redefina sus relaciones con la comunidad

sobre la base del respeto por la cultura, y el rol de los padres de familia y demás actores locales. (MINEDU, 2013).

1.3 Justificación

En este sentido se plantea el presente estudio con el propósito fundamental de lograr mejoras institucionales que permitan orientar el trabajo gerencial planteándose como objetivo analizar el liderazgo directivo transformacional y el desempeño docente en el Centro Educativo Técnico Productivo público, PROMAE Rímac - 2015, cuya justificación se fundamenta en la necesidad actual de contar con un tipo de liderazgo directivo transformacional que responda a las actuales exigencias del mundo educativo que dinamice la práctica docente a fin de instrumentar e integrar el esfuerzo de todos los actores para dirigir las instituciones educativas hacia la consecución de sus más elevados objetivos basados en la eficiencia del docente como uno de los factores más importantes para el logro de una educación de calidad.

Así mismo servirá como antecedente para investigaciones futuras como también contribuye con instrumentos validados y confiables los cuales podrán ser utilizados en posteriores estudios afines al tema. Teóricamente esta investigación aporta información pertinente que permite conocer la realidad de las instituciones educativas técnico Productivas, donde las variables sirven de referencia para posteriores investigaciones contribuyendo así en el enriquecimiento en este ámbito, tanto en el plano local, regional y nacional. La relevancia del presente estudio radica en que los resultados obtenidos podrán servir de referencia a todos aquellos interesados en la realización de investigaciones relacionadas al tema en referencia.

1.4 Formulación del Problema

En el marco de la gestión del conocimiento, la educación adquiere más importancia debido a la exigencia de los acelerados cambios en la sociedad que buscan servicios de calidad, sin embargo se percibe una creciente falta de pertinencia del estilo de liderazgo de los directores en las instituciones educativas al momento de dirigir las actividades desempeñadas por el personal de la institución y en particular por los docentes. En tal sentido, el liderazgo directivo es un tema vigente he

importante, ya que los líderes educativos pueden hacer una gran diferencia en la calidad de las instituciones educativas y de la educación, prueba de ello es el incremento de la responsabilidad que atañen a los directores , así como también, las expectativas acerca de su rol.

Es así que el desarrollo eficiente de la institución dependerá principalmente, de la capacidad del liderazgo transformacional que logren ejercer los directores de las instituciones educativas en post de la buena marcha de los procesos administrativos y académicos en beneficio de todos los miembros de la comunidad educativa, con capacidad de articular, conceptualizar, promover espacios para un cambio efectivo de las condiciones que dificultan el mejoramiento de todos; además tiene que inducir cambios en los objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones, tanto del personal adscrito como de la comunidad en general.

Según lo planteado en el Proyecto Educativo Nacional (2000), los resultados del proceso de enseñanza reflejan un desfase entre el estilo de liderazgo que se requiere sea asumido por el director, en el cumplimiento de sus funciones específicas, y el rendimiento del docente en su desempeño laboral, debido a la inexistencia de políticas de estímulos, falta de comunicación, trabajo repetitivo, ausencia de la delegación de funciones, escaso control, alto grado de autoridad e incluso descontextualización en el proceso educativo.

En tal sentido se requiere entonces, de un liderazgo directivo que dinamice la práctica docente a fin de instrumentar e integrar el esfuerzo de todos los actores para dirigir las instituciones educativas hacia la consecución de sus más elevados objetivos basados en la eficiencia del docente.

Por otro lado, según muchos estudios un problema fundamental del sistema educativo es la calidad. Siendo el profesor uno de los elementos más importantes en la tarea educativa, cualquier esfuerzo por mejorar la calidad educativa de nuestro país debe considerar las características profesionales y personales; conocer lo que piensa, siente y hace en su actividad profesional, lo que permitirá evaluar más objetivamente los distintos programas de capacitación orientados a mejorar la formación del profesor y por ende la formación de los estudiantes.

Raxuleu (2014, p.1) señala que “El primer factor preponderante en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, lo constituye el desempeño del docente, seguido por el liderazgo del director. Desde esta perspectiva, un proceso educativo de calidad se caracteriza por las más altas capacidades de los profesionales involucrados en su desarrollo. La segunda condicionante en importancia, el liderazgo directivo influye de manera directa el desempeño de los maestros y de forma indirecta el aprendizaje de los educandos.”

Razón por la cual una preocupación fundamental en el proceso educativo está referida al desempeño docente o rendimiento de los maestros en las diversas tareas que desarrolla en su actividad docente. Siendo ésta la actividad más relevante del docente resulta imprescindible estudiarla en su relación con el Liderazgo Directivo Transformacional.

En el Perú, ha existido y existe una gran población juvenil cuyos recursos económicos no le permiten acceder a centros de estudios superiores, que demandan tiempo completo y más bien, requieren incorporarse a la actividad económica, pero además de la escasez de puestos de trabajo no poseen los conocimientos y destrezas que los habiliten para ello. De otro lado están los trabajadores en servicio que buscan mejorar sus niveles de rendimiento. Como respuesta a esta necesidad surgieron centros técnicos de capacitación laboral como es el caso de los Centros Educativos Técnico Productivos, muchos de los cuales datan del año 1962, como es el caso del Centro Educativo Técnico Productivo público, PROMAE – Rímac, el mismo que pese a su gran demanda de la oferta educativa, en los últimos 15 años aproximadamente una serie de problemas internos y externos han mermado la imagen y el prestigio de dicha institución, debido principalmente según mi opinión a la falta de liderazgo directivo, ya que lamentablemente se ha caído en el autoritarismo unas veces y otras en una dirección benevolente, permisiva y hasta indiferente, creando un clima institucional inadecuado, con ruptura de relaciones humanas, falta de comunicación, no se fomentan capacitaciones tecnológicas ni pedagógicas, no se buscan ni formalizan las alianzas estratégicas con el sector empresarial para el desarrollo de las prácticas pre- profesionales ni pasantías laborales, pese a contar con un gran potencial de docentes ligados al sector productivo y empresas dentro

de la misma comunidad rímense. En este contexto, el docente se muestra muchas veces desmotivado para con los objetivos comunes institucionales y se limita al desarrollo de su labor dentro de su aula taller desvirtuándose la razón de ser como docentes técnicos ligados al sector productivo y como institución dentro de la comunidad y sociedad; muchas de ellas, pese a tener grandes posibilidades de ser una institución competitiva acorde a las exigencias del mercado laboral, ya que cuenta con docentes capacitados, con experiencia, local propio, ubicación en una zona estratégica, población juvenil y adulta ávida de capacitación, gran posibilidad de autogestión financiera, entre otros, razón por la cual se plantea el siguiente problema.

1.4.1 Problema de investigación

¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente en el Centro Educativo Técnico Productivo público PROMAE Rímac, 2015?

1.4.2 Problemas específicos

¿Cuál es el grado de relación entre el liderazgo directivo transformacional y la planificación del trabajo pedagógico en el Centro Educativo Técnico Productivo público PROMAE Rímac, 2015?

¿Cuál es el grado de relación que existe entre el liderazgo directivo transformacional y la gestión de los procesos de aprendizaje en el Centro Educativo Técnico Productivo público ROMAE Rímac, 2015?

¿Cuál es el grado de relación que existe entre el liderazgo directivo transformacional y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en el Centro Educativo Técnico Productivo público PROMAE Rímac, 2015?.

¿Cuál es el grado de relación que existe entre el liderazgo directivo transformacional y la responsabilidad profesional, en el Centro Educativo Técnico Productivo público PROMAE Rímac, 2015?

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis general

Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente en el Centro Educativo, Técnico Productivo publico PROMAE Rímac, 2015.

1.5.2 Hipótesis específicas:

H1: Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la, planificación del trabajo pedagógico en el Centro Educativo Técnico Productivo público PROMAE Rímac, 2015

H2: Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la gestión de los procesos de aprendizaje en el Centro Educativo Técnico Productivo publico ROMAE Rímac, 2015.

H3: existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en el Centro Educativo Técnico Productivo publico PROMAE Rímac, 2015.

H4: Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la responsabilidad profesional, en el Centro Educativo Técnico Productivo público PROMAE Rímac, 2015.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente, en el Centro Educativo público, Técnico Productivo PROMAE Rímac, 2015.

1.6.2 Objetivo específicos

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo transformacional y la, planificación del trabajo pedagógico en el Centro Educativo Técnico Productivo público PROMAE Rímac, 2015.

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo transformacional y la gestión de los procesos de aprendizaje en el Centro Educativo Técnico Productivo publico ROMAÉ Rímac, 2015.

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo transformacional y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en el Centro Educativo Técnico Productivo publico PROMAE Rímac, 2015.

Determinar la relación que existe entre el liderazgo directivo transformacional y la responsabilidad profesional, en el Centro Educativo Técnico Productivo público PROMAE Rímac, 2015.

II. Metodología

2.1 Identificación de las Variables

Variable A: Liderazgo transformacional.

Definición conceptual

MacGregor (1978), lo define como el tipo de liderazgo ostentado por aquellos con una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones, así como liderar el cambio dentro de una organización; es el proceso de influir, guiar y dirigir a los miembros de un grupo organizado; quienes siguen al líder de forma voluntaria en la búsqueda de éxito en la consecución de un objetivo.

Bass (1985), considera que el liderazgo transformacional se define en base al impacto que tiene sobre los seguidores, ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración tienen capacidad de apasionar e inspirar transmitir confianza e identificarse con la organización, al tiempo que comunica una visión que le permite manifestar las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de todos los colaboradores. Tiene la capacidad de tomar en cuenta las necesidades individuales relacionadas al crecimiento y desarrollo de sus seguidores

Variable B: Desempeño laboral docente

Se entiende como el cumplimiento de sus funciones; este se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente, Montenegro (2003).

2.2 Operacionalización de variables

Tabla 1

Variable: Liderazgo directivo transformacional

Dimensiones	indicadores	ítems	Escala	Niveles o rangos
Motivación Inspiradora	Optimismo en actividades	(1) (2) (3) (4) (5) (6)	1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi siempre, 5 Siempre.	
	Decisiones para el bienestar			
Estimulo Intelectual	Ideas innovadoras	(7)(8)(9) (10) (11) (12)	1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi siempre, 5 Siempre.	Malo (24 -56)
	Desarrollo de la creatividad			Regular
	Manejo de situaciones			(57-88)
				Bueno (89 -120)
Influencia Idealizada	Sentido del humor	(13)(14) (15) (16) (17) (18)	1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi siempre, 5 Siempre.	
	Manejo emocional			
Consideración Individualizada	Desarrollo personal	(19)(20) (21) (22) (23) (24)	1 Nunca, 2 Casi nunca, 3 A veces, 4 Casi siempre, 5 Siempre.	
	Manejo empático			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2
Variable : *Desempeño laboral docente*

Dimensiones	indicadores	ítems	Escalas	Niveles o rangos
Planificación del trabajo pedagógico	Conocimiento de Las características fundamentales de sus estudiantes.	(1),(2),(3), (4),(5),(6), (7),	1. Nunca, 2. Casi nunca	Bajo (34 -80)
	Conocimientos sobre el nivel, especialidad y las áreas curriculares que enseña.	(8), (9), (10), (11), (12).	3. A veces	
	Organización de las competencias, capacidades y actitudes en relación al proyecto curricular de la institución educativa y el Diseño Curricular Nacional.		4. Casi siempre, 5. Siempre	Medio (81-125)
	Desarrollo de estrategias, recursos y métodos didácticos para las sesiones de aprendizaje.			Alto (126170)
	Formulación de criterios, indicadores e instrumentos de evaluación de aprendizajes.			
Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje	Se promueve un clima adecuado en el aula.	(13),(14),(15),(16),(17),(18)	1. Nunca, 2. casi nunca	
	Organización del ambiente físico del aula, espacios y equipos.	(19),(20),(21),(22),(23),(24)	3. A veces 4. Casi siempre, 5. Siempre	
	Empleo de un lenguaje claro y sencillo durante el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.			
	Desarrollo de los contenidos con claridad y rigurosidad conceptual, aplicando diferentes métodos y estrategias didácticas para sus estudiantes.			
	Promoción del desarrollo del pensamiento creativo y crítico en sus estudiantes.			
	Uso de los recursos didácticos de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes.			
	Evaluación de procesos y logros de aprendizajes.			
Participación en la gestión de la escuela	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza	(25),(26),(27),(28),	1. Nunca, 2. Casi nunca 3. A veces	

articulada a la comunidad	y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.		4. Casi siempre, 5. Siempre
	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.		
	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes		
	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.		
Responsabilidad profesional	Participación activa en la gestión institucional de la institución educativa.	(29),(30),(31),(32),	1. Nunca, 2. Casi nunca
	Cumplimiento de las responsabilidades administrativas y laborales.	(33),(34)	3. A veces 4. Casi siempre,
	Evaluación de la eficacia de la práctica pedagógica.		5. Siempre
	Manifiesta práctica de valores.		

Fuente: Elaboración propia

2.3 Metodología

En la presente investigación se utilizó el método Hipotético-deductivo, como parte del enfoque cuantitativo el mismo que consiste en hacer observaciones manipulativas y análisis, a partir de las cuales se formulan hipótesis que serán comprobadas mediante experimentos controlados, este método propuesto por el filósofo contemporáneo Popper (1902-1997), sostiene que el conocimiento científico no comienza con la observación como indican los partidarios del método inductivo, sino con problemas.

2.4 Tipo de estudio

La presente investigación es considerada de tipo básica descriptivo – correlacional.

El tipo de estudio es básica, según Carrasco (2009):

“este tipo de investigación no tiene propósitos aplicativos inmediatos, pues solo busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos

existentes acerca de la realidad”. (p. 43), asimismo, Vara (2010), sostiene que “la investigación básica Investiga la relación entre variables o constructos, así como diagnostica alguna realidad empresarial o de mercado, asimismo prueba y adapta teorías y genera nuevas formas de entender los fenómenos empresariales y por último construye o adapta instrumentos de medición” (p. 202).

2.5 Diseño de investigación

El diseño de investigación es no experimental transaccional-correlacional.

Los diseños no experimentales según Carrasco (2009): “Sostiene que son aquellos que cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental, analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia”. (p.71) así mismo según Hernández, Fernández, y Baptista, (2010), “es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigaciones donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes.” (p.140).

Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Según Carrasco (2009) “se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo” (p.72)

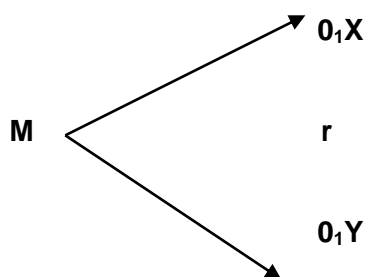


Figura 01.

Dónde:

M : Muestra de Estudio

X : Liderazgo transformacional

- Y : Desempeño laboral de los docentes
 01 : Coeficiente de Relación
 r : Correlación

2.6 Población, muestra y muestreo

Población

La población se define según Ñaupas y otros (2011) “la población es el conjunto de individuos o personas o instituciones que son motivo de investigación”. (p.183) Del mismo modo Hernández, et al. (2010) sostiene, “la población es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones que se deben establecer con claridad con la finalidad de delimitar los parámetros muestrales”. (p.239). La población estuvo conformada por 45 docentes del Centro Educativo público Técnico Productivo PROMAE Rímac 2015.

Muestra

Según Bernal (2006): “La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio (p.165).

La muestra está conformada por el total de docentes del Cetpro PROMAE Rímac, es decir por 45 docentes.

2.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1 Descripción de la técnica de recolección de datos

Siguiendo a Eyssautier (2006), la técnica se define como:

El conjunto de procedimientos y recursos de que se vale la ciencia para conseguir su fin. Además, la técnica como la estructura del proceso de la investigación científica propone una serie de normas o etapas dentro de la investigación científica (diseño de investigación), un aporte instrumental y medios

para la recolección, concentración y conservación de datos y proporciona a la ciencia el instrumental experimental (p. 42).

La técnica utilizada en la investigación fue la encuesta, que según Bernal (2010), es una técnica de recolección de información, se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas (p. 194).

2.7.2 Descripción de los instrumentos

Por la naturaleza de la investigación se vio por conveniente usar el cuestionario que correspondiente a la técnica de la encuesta, según Carrasco (2013) “los cuestionarios consisten en presentar a los encuestados unas hojas conteniendo una serie ordenada y coherente de preguntas formuladas, con claridad, precisión y objetividad, para que sean resueltas de igual modo” (p. 318).

Para la determinación del nivel de liderazgo transformacional del directo se utilizó el cuestionario como se detalla en la siguiente ficha.

a. Ficha técnica

Nombre : Cuestionario de liderazgo transformacional del director

Autores : Alejandro Párraga y Antonio Bartolo 2014

Adaptado : Daisy Portocarrero Pimentel 2015

Objetivo : Conocer sobre las cualidades, habilidades y motivaciones del liderazgo transformacional que viene aplicando el director del CETPRO Promae - Rímac, y su relación con el desempeño laboral docente.

Ciudad : Lima – Rímac

Duración : De 20 a 30 minutos

Aplicación: individual, docentes del CETPRO Promae - Rímac

Puntuación: Opciones de la escala de Likert

b. Descripción. El cuestionario está diseñada en 24 ítems, dividido de acuerdo a las dimensiones de la variable, está dirigido a docentes de la institución, se utilizó la escala de Likert para las respuestas múltiples:

Siempre (5)

Casi siempre (4)

Algunas veces	(3)
Muy pocas veces Nunca	(2)
Nunca	(1)

Validez y confiabilidad

Siguiendo los procedimientos de elaboración del instrumento para determinar la validez del instrumento se siguió el procedimiento que a continuación se detalla:

Validez de contenido: se evaluó el instrumento para determinar si presenta la suficiencia, pertinencia y claridad de los ítems que llevan el objetivo de la investigación. Dicho procedimiento de validez se realizó por criterio de juicio de expertos, los mismos que fueron escogidos por su trayectoria profesional y por haber investigado en la línea que sigue el trabajo. A continuación se detalla los nombres de los mismos junto al veredicto respectivo sobre cada instrumento utilizado.

Tabla 3

Validez de instrumentos a través del juicio de expertos

Expertos	Instrumento 1	Instrumento 2
Mg. David Pajuelo Chávez	Aplicable	Aplicable
Mg. Manuel Anselmo Palomino	Aplicable	Aplicable
Mg. Onésimo Jaramillo Falcón	Aplicable	Aplicable
Mg. Augusto Cesar Mescua Figueroa	Aplicable	Aplicable
Mg. Gladys Tomangillo Tello	Aplicable	Aplicable

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se realizó mediante la técnica de prueba previa o conocida como prueba piloto. En los resultados de la prueba piloto fueron analizados con la prueba alfa de Cronbach, para determinar la consistencia interna del instrumento.

Tabla 4

Confiabilidad de la variable liderazgo directivo transformacional

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,939	24

Fuente: instrumento de liderazgo transformacional

Según la tabla 4, para el cuestionario de evaluación de la variable Liderazgo Directivo Transformación se obtuvo en la prueba piloto, un coeficiente Alfa de Cronbach ítem-total, de 0.939, lo que indica que el instrumento en mención fue confiable para la investigación.

Para determinar el nivel del desempeño laboral docente, se utilizó en cuestionario como se describe en la siguiente ficha.

a. Ficha técnica

Nombre : cuestionario del desempeño laboral docente

Autor : MINEDU 2012

Adaptado : Daisy Portocarrero Pimentel, 2015

Objetivo : Conocer sobre el nivel del desempeño laboral docente

Aplicación : Individual, docentes del centro educativo técnico productivo

Promae- Rímac

Ciudad : Lima – Rímac

Duración : De 20 a 30 minutos

Puntuación: opciones de la escala de Likert

b. Descripción. El cuestionario está diseñada en 34 ítems, dividido de acuerdo a las dimensiones de la variable, está dirigido a docentes de la institución, se utilizó la escala de Likert para las respuestas múltiples:

Siempre	(5)
Casi siempre	(4)
Algunas veces	(3)
Muy pocas veces Nunca	(2)
Nunca	(1)

Tabla 5

Confiabilidad de la variable desempeño laboral docente

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,982	34

En la tabla 5, para el instrumento sobre el desempeño laboral docente, en la prueba piloto, se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach ítem-total, de 0.982, lo que indica la confiabilidad del instrumento utilizado.

Tabla 6
Prueba de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo transformacional	,921	45	,005
Motivación inspiradora	,957	45	,046
Estímulo intelectual	,959	45	,115
Influencia idealizada	,947	45	,039
Consideración idealizada	,969	45	,041
Desempeño laboral docente	,907	45	,002
Gestión de los procesos de enseñanza	,940	45	,021
Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje	,941	45	,023
Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.	,972	45	,351
Responsabilidad laboral	,942	45	,025

Interpretación:

La prueba de normalidad según Shapiro-Wilk ($n < 50$) resulta p-valor menor a ,05; lo cual indica que los datos no se acercan a la normalidad. Por lo tanto en la presente investigación se aplicará la estadística No Paramétrica.

2.8 Métodos de análisis de datos

El análisis de datos se realizó en dos partes como se detalla a continuación:

Descriptiva: Para describir las variables se organizaron los datos en tablas de frecuencia y figuras que describan los porcentajes de las respuestas en cada nivel o rango usando el software estadístico spss versión 19.

Inferencial: Se hizo la generalización de los resultados encontrados en la muestra de acuerdo con los objetivos de la investigación, a través del método estadístico no paramétrico coeficiente de correlación de Spearman para determinar la asociación de las variables.

III. Resultados

3.1. Presentación de resultados.

Tabla 7

Niveles de la variable liderazgo directivo transformacional

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	8	17,8
Regular	23	51,1
Bueno	14	31,1
Total	45	100,0

Fuente: instrumento de liderazgo transformacional

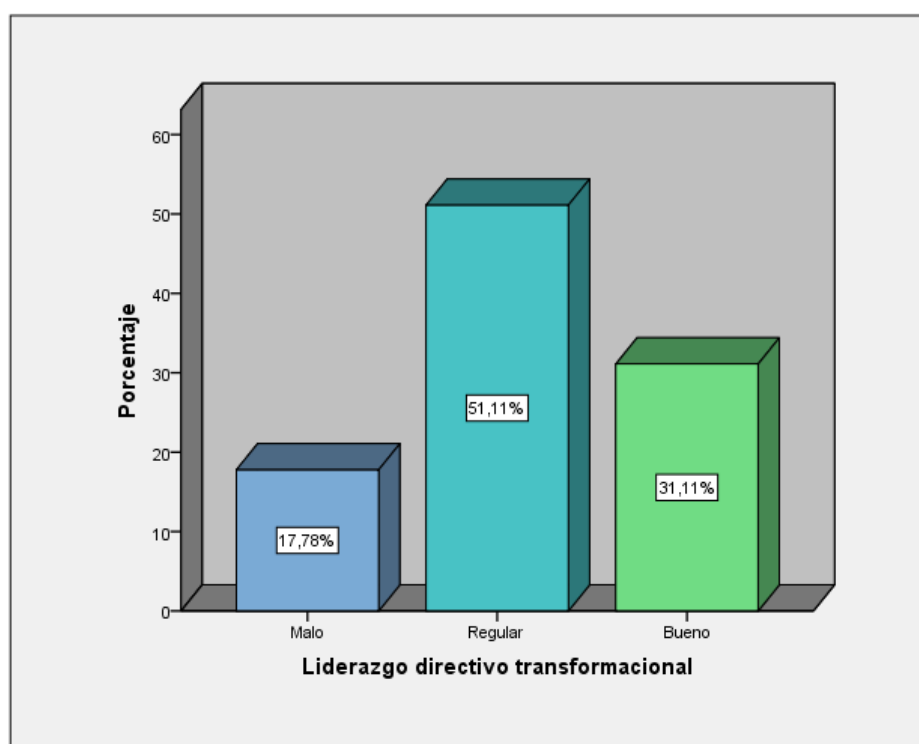


Figura 1 : Niveles de la variable Liderazgo directivo transformacional

En la tabla 7 y figura 1, se observa que del total de los encuestados, el 51,11% manifiesta que el liderazgo directivo transformacional del director en el Centro Educativo Técnico Productivo Promae Rímac, 2015, es regular, el 31,11% manifiesta que el liderazgo directivo transformacional es bueno, y el 17,78% que es malo.

Tabla 8:

Niveles de la variable desempeño laboral docente.

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	7	15,6
Regular	23	51,1
Bueno	15	33,3
Total	45	100,0

Fuente: instrumento de desempeño docente

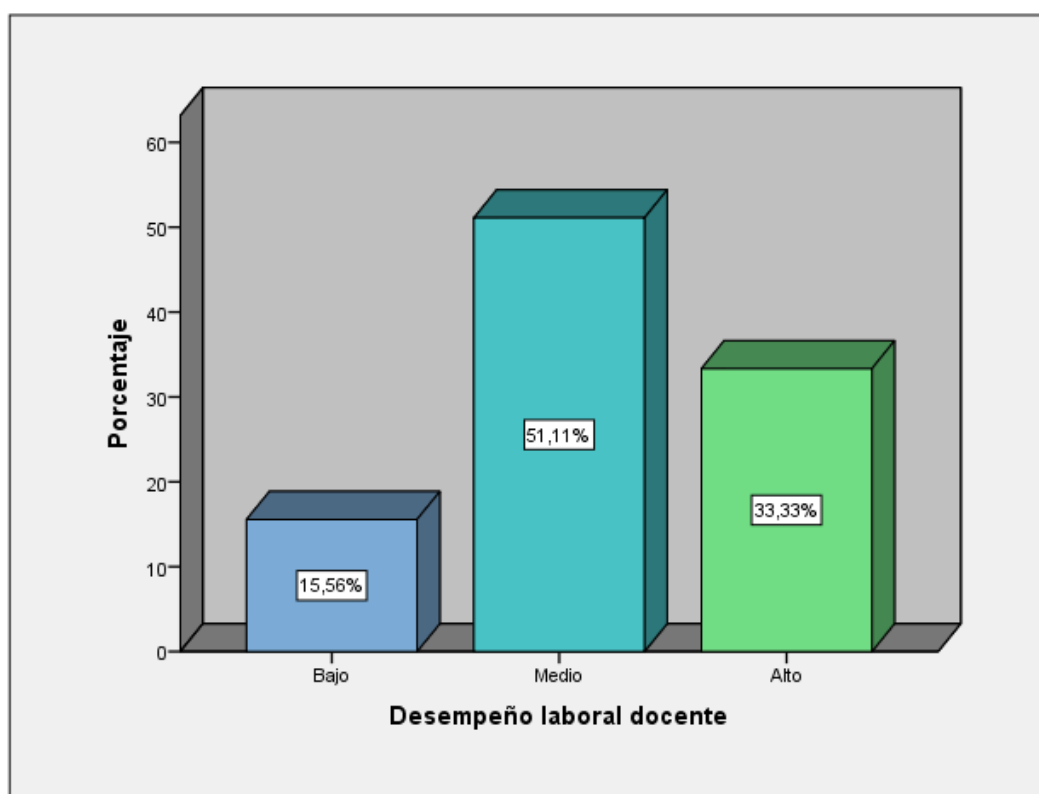


Figura 2: Niveles de la variable desempeño laboral docente.

En la tabla 8 y figura 2, se observa que del total de los encuestados, el 51,11% manifiesta que el desempeño laboral docente en el Centro Educativo Técnico Productivo Promae Rímac, 2015, es medio, el 33.33% manifiesta que el desempeño laboral docente es alto, y el 15.56% que es bajo.

Tabla 9

Tabla de contingencia de las variables liderazgo directivo transformacional y desempeño laboral docente.

		Liderazgo directivo transformacional							
Desempeño docente	laboral	Malo		Regular		Bueno		Total	
		fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Bajo		6	85.7	1	14.3	0	0	7	15.3
Medio		2	8.7	21	91.3	0	0	23	51.1
Alto		0	0	1	6.7	14	93.3	15	33.3
Total		8	17.8%	23	51.1%	14	31.1%	45	100%

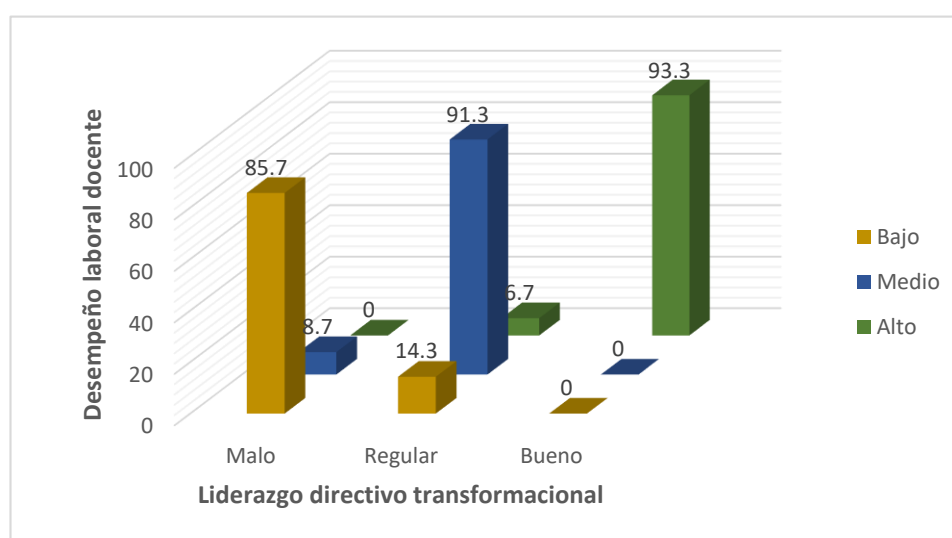


Figura 3: Liderazgo directivo transformacional y desempeño laboral docente.

En la tabla 9 y figura 3 observamos que de todos los encuestados que manifiestan que el desempeño laboral docente, es bajo, el 85.7% sostiene que el liderazgo directivo transformacional es malo, y el 14.3% sostiene que es regular. De todos los encuestados que manifiestan que el desempeño laboral docente es medio, el 91.3% sostiene que el liderazgo directivo transformacional regular, y el 8.7% sostiene que es malo, asimismo, de todos los encuestados que manifiestan que el desempeño laboral docente es alto, el 93.3% sostiene que el liderazgo directivo transformacional es bueno, y el 6.7% sostiene que es regular.

Tabla 10

Tabla de contingencia de la variable liderazgo directivo transformacional y la dimensión planificación del trabajo pedagógico.

Planificación del trabajo pedagógico	Liderazgo directivo transformacional							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Bajo	6	85.7	1	14.3	0	0	7	15.3
Medio	2	8	21	84	2	8	25	55.5
Alto	0	0	1	7.7	12	92.3	13	28.8
Total	8	18.8%	23	51.1%	15	31.1%	45	100%

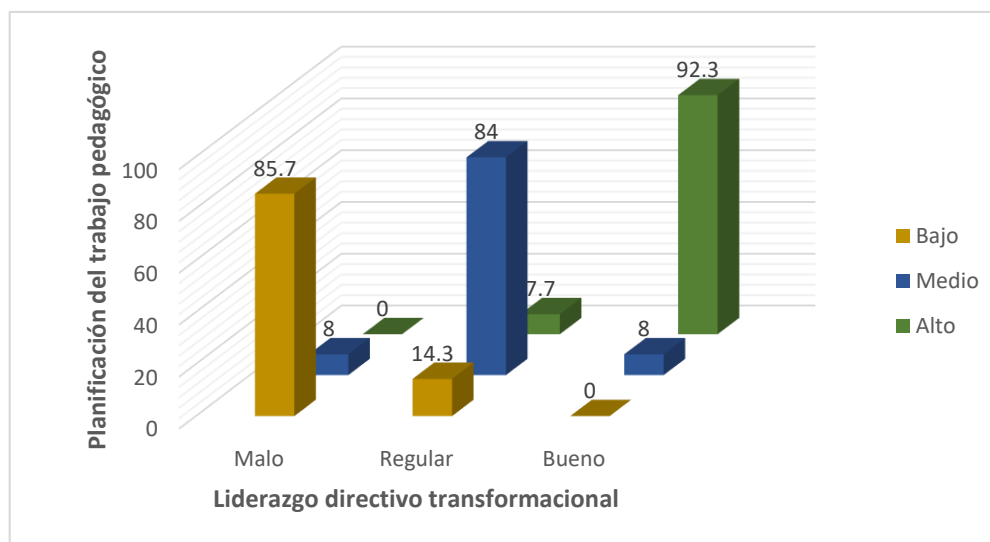


Figura 4 : Liderazgo directivo transformacional y planificación del trabajo pedagógico.

En la tabla 10 y figura 4 observamos que de todos los encuestados que manifiestan que la planificación del trabajo pedagógico, es bajo, el 85.7% sostiene que el liderazgo directivo transformacional es malo, y el 14.3% sostiene que es regular. De todos los encuestados que manifiestan que la planificación del trabajo pedagógico es medio, el 84% sostiene que el liderazgo directivo transformacional regular, el 8% sostiene que es malo, y el 8% que es bueno, asimismo, de todos los encuestados que manifiestan que la planificación del trabajo pedagógico es alto, el 92.3% sostiene que el liderazgo directivo transformacional es bueno, y el 7.7% sostiene que es regular.

Tabla 11

Tabla de contingencia de la variable liderazgo directivo transformacional y la dimensión gestión de los procesos de aprendizaje.

Gestión de los procesos de aprendizaje	Liderazgo directivo transformacional							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Bajo	6	66.7	3	33.3	0	0	9	20
Medio	2	9.1	19	86.4	1	4.5	22	48.8
Alto	0	0	1	7.1	13	92.9	14	31.1
Total	7	17.8%	23	51.1%	15	31.1%	45	100%

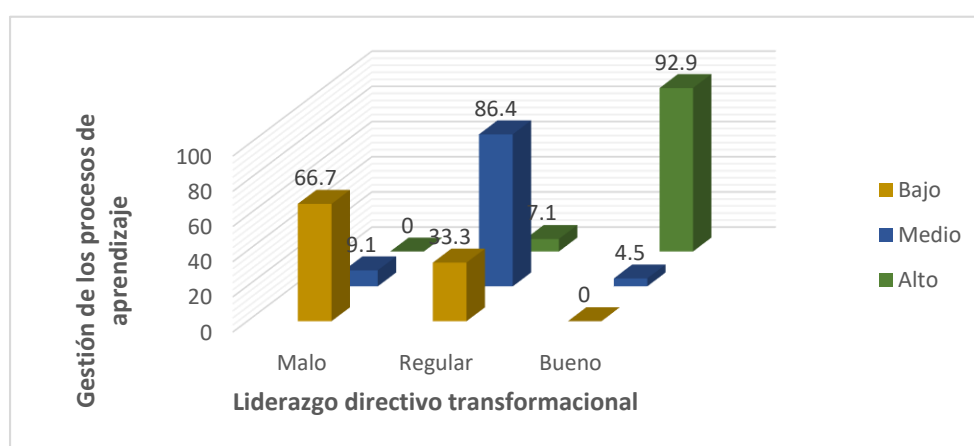


Figura 5: Liderazgo directivo transformacional y gestión de los procesos de aprendizaje.

En la tabla 11 y figura 5 observamos que de todos los encuestados que manifiestan que la gestión de los procesos de aprendizaje, es bajo, el 66.7% sostiene que el liderazgo directivo transformacional es malo, y el 33.3% sostiene que es regular. De todos los encuestados que manifiestan que la gestión de los procesos de aprendizaje es medio, el 86.4% sostiene que el liderazgo directivo transformacional regular, el 9.1% sostiene que es malo, y el 4.5% que es bueno. Asimismo, de todos los encuestados que manifiestan que la gestión de los procesos de aprendizaje es alto, el 92.9% sostiene que el liderazgo directivo transformacional es bueno, y el 7.1% sostiene que es regular.

Tabla 12

Tabla de contingencia de la variable liderazgo directivo transformacional y la dimensión participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad	Liderazgo directivo transformacional							
	Malo		Regular		Bueno		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Bajo	8	44.4	10	55.6	0	0	18	40
Medio	0	0	12	60	8	40	20	44.4
Alto	0	0	1	14.3	6	85.7	7	15.5
Total	8	17.8%	23	51.1%	15	31.1%	45	100%

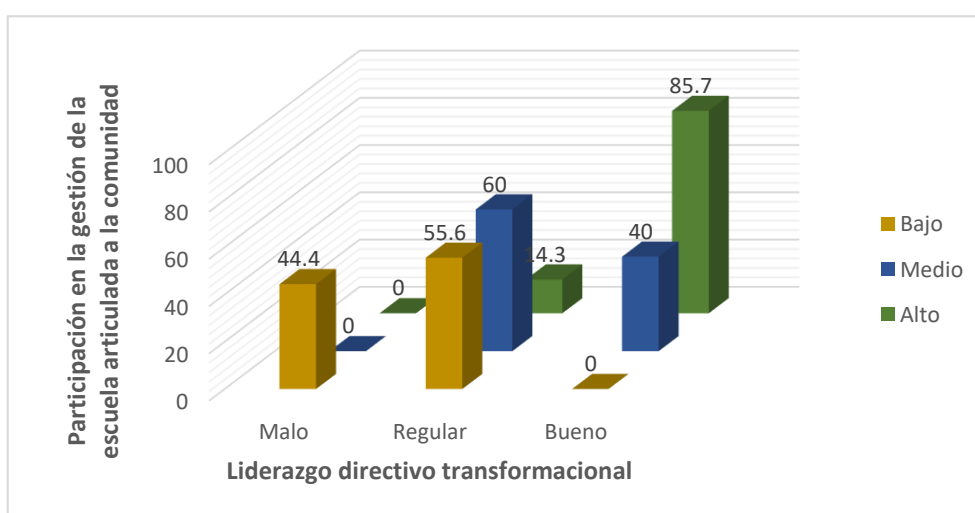


Figura 6 : Liderazgo directivo transformacional y participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

En la tabla 12 y figura 6 observamos que de todos los encuestados que manifiestan que la gestión de la escuela articulada a la comunidad, es bajo, el 55.6% sostiene que el liderazgo directivo transformacional es regular, y el 44.4% sostiene que es malo. De todos los encuestados que manifiestan que la gestión de la escuela articulada a la comunidad es medio, el 60% sostiene que el liderazgo directivo transformacional regular, y el 40% sostiene que es bueno. Asimismo, de todos los encuestados que manifiestan que la g gestión de la escuela articulada a la comunidad es alto, el 85.7% sostiene que el liderazgo directivo transformacional es bueno, y el 4.3% sostiene que es regular.

Tabla 13

Tabla de contingencia de la variable liderazgo directivo transformacional y responsabilidad profesional

	Liderazgo directivo transformacional							
Responsabilidades	Malo		Regular		Bueno		Total	
profesionales	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Bajo	7	70	3	30	0	0	10	22.2
Medio	1	4.3	19	82.6	3	13	23	51.1
Alto	0	0	1	8.3	11	91.7	12	26.6
Total	8	17.8%	23	51.1%	15	31.1%	45	100%

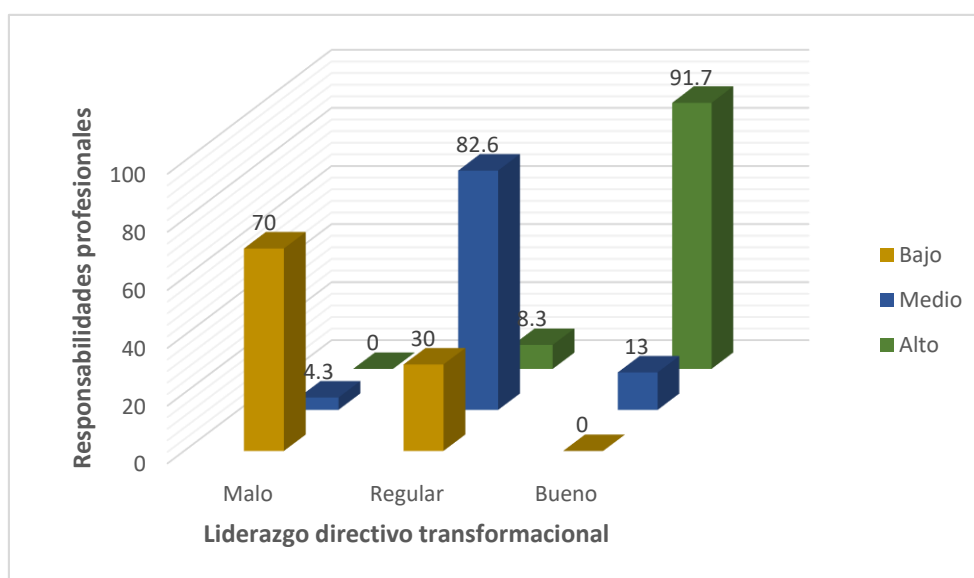


Figura 7: Liderazgo directivo transformacional y responsabilidad profesional.

En la tabla 13 y figura 7 observamos que de todos los encuestados que manifiestan que la responsabilidades profesionales, es bajo, el 70% sostiene que el liderazgo directivo transformacional es malo, y el 30% sostiene que es regular. De todos los encuestados que manifiestan que la responsabilidades profesionales es medio, el 82.6% sostiene que el liderazgo directivo transformacional regular, el 13% sostiene que es bueno, y el 4.3% que es malo. Asimismo, de todos los encuestados que manifiestan que la responsabilidades profesionales es alto, el 91.7% sostiene que el liderazgo directivo transformacional es bueno, y el 8.3% sostiene que es regular.

3.2 Contrastación de la hipótesis.

Hipótesis general

H_0 : No existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente en el Centro Educativo público, Técnico Productivo PROMAE Rímac, 2015.

H_1 : Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente en el Centro Educativo público, Técnico Productivo PROMAE Rímac, 2015.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Tabla 14:

Coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente.

			Liderazgo directivo transformacional	Desempeño laboral docente
Rho de Spearman	Liderazgo directivo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000	,918**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	45	45
	Desempeño laboral docente	Coeficiente de correlación	,918**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	45	45

** . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y alta ($r = 0,918$) entre las variables: el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente.

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$, muestra que p es menor a $0,05$ lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente en el Centro Educativo público, Técnico Productivo PROMAE Rímac, 2015.

Hipótesis específicas

Hipótesis Específica 1

H₀: No existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la, planificación del trabajo pedagógico en el Centro Educativo Técnico Productivo público PROMAE Rímac, 2015.

H₁: Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la, planificación del trabajo pedagógico en el Centro Educativo Técnico Productivo público PROMAE Rímac, 2015.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H₀

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Tabla 15:

Coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo directivo transformacional y la planificación del trabajo pedagógico.

		Liderazgo directivo transformacional	Planificación del trabajo pedagógico
Rho de Spearman	Liderazgo directivo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,856**
		N	45
	Planificación del trabajo pedagógico	Coeficiente de correlación	,856**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	45

** . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y alta ($r = 0,856$) entre las variables: el liderazgo directivo transformacional y planificación del trabajo pedagógico.

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$, muestra que p es menor a $0,05$ lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la, planificación del trabajo pedagógico en el Centro Educativo Técnico Productivo público PROMAE Rímac, 2015.

Hipótesis Específica 2

H₀: No existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la gestión de los procesos de aprendizaje en el Centro Educativo Técnico Productivo publico PROMAE Rímac, 2015.

H₁: Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la gestión de los procesos de aprendizaje en el Centro Educativo Técnico Productivo publico PROMAE Rímac, 2015.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H₀

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Tabla 16:

Coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo directivo transformacional y la gestión de los procesos de aprendizaje.

		Liderazgo directivo transformacional	Gestión de los procesos de aprendizaje
Rho de Spearman	Liderazgo directivo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,854**
		N	45
	Gestión de los procesos de aprendizaje	Coeficiente de correlación	,854**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	45

** . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y alta ($r = 0,854$) entre las variables: liderazgo directivo transformacional y la gestión de los procesos de aprendizaje.

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la gestión de los procesos de aprendizaje en el Centro Educativo Técnico Productivo publico PROMAE Rímac, 2015.

Hipótesis Específica 3

H₀: No existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en el Centro Educativo Técnico Productivo publico PROMAE Rímac, 2015.

H₁: Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en el Centro Educativo Técnico Productivo publico PROMAE Rímac, 2015.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H₀

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Tabla 17:

Coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo directivo transformacional y la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

		Liderazgo directivo transformacional	Gestión de la escuela articulada a la comunidad
Rho de Spearman	Liderazgo directivo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,723**
		N	45
	Gestión de la escuela articulada a la comunidad	Coeficiente de correlación	,723**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	45

** . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y alta ($r = 0,723$) entre las variables: liderazgo directivo transformacional y la gestión de la escuela articulada a la comunidad.

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en el Centro Educativo Técnico Productivo publico PROMAE Rímac, 2015.

Hipótesis Específica 4

H₀: No existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y las responsabilidades profesionales en el Centro Educativo Técnico Productivo público PROMAE Rímac, 2015.

H₁: Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y las responsabilidades profesionales, en el Centro Educativo Técnico Productivo público PROMAE Rímac, 2015.

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 = 5\%$ de margen máximo de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H₀

$p < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_a

Tabla 18:

Coeficiente de correlación de Spearman entre el liderazgo directivo transformacional y las responsabilidades profesionales.

		Liderazgo directivo transformacional	Responsabilidades profesionales
Rho de Spearman	Liderazgo directivo transformacional	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,824**
		N	45
	Responsabilidades profesionales	Coeficiente de correlación	,824**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	45

** La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Descripción del grado de relación entre las variables:

Los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y alta ($r = 0,824$) entre las variables: El liderazgo directivo transformacional y las responsabilidades profesionales.

Decisión estadística:

La significancia de $p=0,000$ muestra que p es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir: Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y las responsabilidades profesionales en el Centro Educativo Técnico Productivo público PROMAE Rímac, 2015.

IV. Discusión

Luego de analizar los datos en la parte descriptiva encontramos que el 51,11% relata que el liderazgo directivo transformacional de los maestros en el Centro Educativo Técnico Productivo PROMAE Rímac, 2015, es regular, el 31.11% manifiesta que el liderazgo directivo transformacional es bueno, y el 17.78% que es malo. Por otro lado, el 51,11% manifiesta que el desempeño laboral docente en el Centro Educativo Técnico Productivo PROMAE Rímac, 2015, es medio, el 33.33% manifiesta que el desempeño laboral docente tiene un alto nivel, y el 15.56% que es bajo. Esto significa que mayoritariamente los encuestados entienden que hay liderazgo transformacional regular. La situación preocupa, puesto que el liderazgo del director juega un papel esencial en el desempeño de los docentes.

Así lo entiende Gonzales (2013), en su investigación titulada “Liderazgo del Director para el Desempeño Laboral de los Docentes en la U.E.E. José Tadeo Monangas”, Se concluyó que los directivos no implementan un estilo liderazgo que propicie un mejoramiento del desempeño laboral de los maestros, pues no permiten la colaboración al personal para la toma de decisiones relacionadas con el bienestar de la organización escolar. Se recomienda establecer un liderazgo que dé resultados a las exigencias del talento humano de la institución conduciéndolo hacia el logro de las metas institucionales, construir un colectivo de profesores donde la conducción del plantel se base en la convivencia, otorgando autoridad a los docentes para la realización de actividades.

En un análisis más detallado de la situación encontramos los encuestados que manifiestan que el desempeño laboral docente, es bajo, el 85.7% sostiene que el liderazgo directivo transformacional es malo, y el 14.3% sostiene que es regular. De todos los encuestados que manifiestan que el desempeño laboral docente es medio, el 91.3% sostiene que el liderazgo directivo transformacional regular, y el 8.7% sostiene que es malo, asimismo, de todos los encuestados que manifiestan que el desempeño laboral docente es alto, el 93.3% sostiene que el liderazgo directivo transformacional es bueno, y el 6.7% sostiene que es regular.

Las respuestas del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una relación directa y alta ($r = 0,918$) entre las variables: el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente.

Las repuestas están parcialmente de acuerdo con los que encontró Montiel (2012), en su tesis “El liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral docente en el nivel de educación primario”, Los resultados, fueron confrontados a partir de las capacidades e indicadores estudiados. Concluyendo que las variables tienen una relación, cuyo valor obtenido por el coeficiente de correlación de Pearson, es 0.47, lo cual explica la existencia de una relación baja positiva proporcional; esto indica que, cuando la variable independiente aumenta la variable dependiente tiene el mismo comportamiento, así como también en el caso opuesto, teniendo como conclusiones, que a mayor liderazgo transformacional del gerente educativo, mejor será el desempeño laboral de los maestros y viceversa.

Así mismo guarda relación con Constanza y Ferro (2014), en su tesis “Relación entre el Liderazgo Transformacional de los Directores y la Motivación hacia el Trabajo y el Desempeño del Docente de una Universidad Privada”. Los resultados del presente estudio se analizaron con los test no paramétricas el coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskal Wallis y mostraron que no existe una correlación entre la motivación hacia su labor, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, pero se evidenció la correlación entre la motivación interna y el desenvolvimiento laboral docente y los factores de la motivación interna logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr los motivadores requisición con el liderazgo transformacional.

En esta misma dirección, Parra (2011), en su estudio titulado “Liderazgo Transformacional del Director y el Desempeño Laboral de los Docentes de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Tulio Febres Cordero del Estado Mérida”. Concluyendo, en relación al objetivo específico N° 1 que se refiere a identificar las funciones del director como líder transformacional en el cumplimiento de las actividades escolares, el 3,71 % de los docentes señalaron que el personal directivo siempre guía las actividades a realizar por los docentes. De igual manera, casi nunca orienta el trabajo a ejecutar. Con ello, estos consideran que no es reconocido el cumplimiento de las actividades que desarrollan, ni son actualizados ni motivados. Manifiestan además, que casi nunca son visitadas ni tomados en cuenta al momento de dar las informaciones sobre la labor a desarrollar, ocasionando con ello incertidumbre por falta de información. Análogo a ello, consideran los maestros

que el directivo casi nunca desarrollan la función de líder transformacional sino más bien autocrático

También se relaciona con lo hallado por Párraga y Bartolo (2014), en el estudio titulado “liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la red 18 – Ate, 2014” Después del procesamiento de los datos podemos establecer que existe una correlación positiva muy fuerte y significativa (0,959) y el $p - \text{valor} = .001 < .05$, entre el liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio, según la perspectiva de los docentes en los centros públicos de la Red 18 – UGEL 06, Ate Vitarte, 2014, rechazando la hipótesis nula (H_0) y aceptando la hipótesis alterna (H_1).

Medina (2013), en su tesis titulada “Liderazgo Directivo y su relación con el Desempeño de los Docentes, de la Institución Educativa N° 6086 Santa Isabel del Distrito de Chorrillos - Lima, Año 2012”, refiere que falta de un verdadero ejercicio de liderazgo y autoridad por parte de la Directora, no le permite tener relaciones positivas con los profesores de la institución educativa; no teniendo una verdadera responsabilidad de velar por el reconocimiento sobre los docentes con buen desempeño, o de procurarse en la gestión de tareas tendientes a promover la capacitación y actualización de los profesores, de la misma forma.

Tapia (2013), investigó “Liderazgo directivo y satisfacción laboral de los docentes de las instituciones educativas de la red N°07 UGEL 01 Lima - 2013” Según la prueba de spearman la correlación entre el estilo de liderazgo transformacional y la satisfacción laboral es positiva media ($Rho=0,508$). Por lo tanto estadísticamente hay evidencias para rechazar la hipótesis nula (H_0) y aceptando la hipótesis alterna (H_1) (Tapia, 2013, p. 97).

También con Cervera (2012), en su tesis doctoral “liderazgo transformacional del directivo y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos”. Los resultados indican que existen correlaciones significativas y positivas entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional.

Por otro lado Morocho (2010), en su tesis “Liderazgo Transformacional y clima organizacional de las Instituciones Educativas de la Ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao” Los hallazgos de investigación permitieron llegar a la conclusión que existe correlación positiva moderada y significativa el, 01, entre liderazgo transformacional y el clima organizacional en el educativo, mejor será el desempeño laboral de los docentes y viceversa.

También los hallazgos de Ruiz (2011), en su investigación que explica la influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte. De tipo de básica y nivel correlacional-causal Los estilos de liderazgo de los directores influyen en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio “Santo Domingo de Guzmán” de Lima Norte, es verdadera ($P = 0,00 \leq 0,05$), Concluyendo además que dentro del estilo de liderazgo transformacional, las sub dimensiones, influencia idealizada y estimulación intelectual influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas; al igual que las sub dimensiones, recompensa contingente y dirección por excepción activa del estilo de liderazgo transaccional influyen significativamente.

V.Conclusiones

- Primera:** Existe una relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente en el Centro Educativo público, Técnico Productivo PROMAE Rímac, 2015. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.918).
- Segunda:** Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la, planificación del trabajo pedagógico en el Centro Educativo Técnico Productivo público PROMAE Rímac, 2015. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.856).
- Tercera:** Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la gestión de los procesos de aprendizaje en el Centro Educativo Técnico Productivo publico ROMAE Rímac, 2015. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.854).
- Cuarta:** Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en el Centro Educativo Técnico Productivo publico PROMAE Rímac, 2015. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.723).
- Quinta:** Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la responsabilidad profesional en el Centro Educativo Técnico Productivo público PROMAE Rímac, 2015. Lo que se demuestra con la prueba de Spearman (sig. bilateral= .000 < .05; Rho = 0.824).

VI. Recomendaciones

- Primera:** Se debe de implantar talleres que fortalezcan el liderazgo directivo transformacional que permita una gestión en equipo hacia un mismo objetivo con participación activa y empoderamiento de sus docentes y trabajadores en general en el Centro Educativo público, Técnico Productivo PROMAE Rímac.
- Segunda:** Se debe de capacitar al personal docente para optimizar y realizar una mejor planificación del trabajo pedagógico.
- Tercera:** La gestión de los procesos de aprendizaje debe de estar orientados a mejorar la calidad educativa.
- Cuarta:** Se debe de realizar talleres en el que se invite a los docentes a ser partícipes en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.
- Quinta:** Se debe de asignar responsabilidades acorde a la especialidad profesional, mejorando la calidad educativa.

VII. Referencias

- Arratia, A. (2010) *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados* (tesis de maestría).
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela. Psicoperspectivas*. Recuperado de www.psicoperspectivas.cl.
- Aguilar, J. (2011) *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la fundación Creando Futuro*. Madrid España – Universidad de Alcalá
- Bernal, C. (2006) *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades*, México: Person
- Bolívar, A. (2010). *Revisión de la investigación y propuesta ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?*
Disponible en: <http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co>
- Bustamante J. y Zarate D. (2014) *Liderazgo Directivo y el Desempeño Docente en Instituciones Educativas Públicas del nivel Primaria en la Red N° 04, UGEL N° 02, Independencia*. Lima Perú
- Cervera L. (2012). *“Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos”, (tesis doctoral) UNMSM*. Lima
- Cervera L. (2012). *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos (tesis doctoral). UNMSM*. Lima
- Catalana, A. Avolio, S. Sladogne, M. (2004) *Diseño curricular basado en normas de competencia laboral: conceptos y orientaciones metodológicas*. Argentina: Cintenfor.
- Carrasco, S. (2013) *Metodología de la investigación científica*, 2da Edición, Editorial San Marcos

- Covarrubias, C. y Mendoza, M. (2013), pp.107-123). *La teoría de autoeficacia y el desempeño docente: el caso de Chile*. Universidad de Talca.
- Cuenca R. (2011). *“Discursos y nociones sobre desempeño docente, dialogo con maestros”. Hacia una propuesta de criterios de criterios de buen desempeño docente*, Lima: Concejo Nacional de Educación/fundación SM/2011.
- Cervera A. (2012) *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del distrito de los Olivos*.(Tesis doctoral) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
- Chávez, Y. (2012). *Liderazgo transformacional y su relación con el desempeño docente en La Red Educativa N° 04 Del Distrito De Independencia UGEL N° 02 – Rímac 2012*. Lima Perú
- Chiavenato. I (2007), *Introducción a la gerencia de la administración 7°*. Ed. México.
- Díaz, H. (2011). *Nuevas tendencias y desafíos de la gestión escolar. Colección Somos Maestros*. Lima Perú Ediciones S.M. S.A.C
- Diccionario de la Real Academia Española* (2005). (Abril-junio, 2013). Estudios hemisféricos y polares, 4 (2) pp. 107-123.
- Fishman D. (2005) *Liderazgo Transformacional. Universidad de Ciencias Aplicadas*. Lima.
- Fernández, J. (2002). *Fuentes de presión laboral, tipo de personalidad, desgaste psíquico (Burnout), satisfacción laboral y desempeño docente en profesores de educación primaria de Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis doctoral.
- Guerrero L. (2012). *“Marco de Buen Desempeño docente: Aportes y comentarios” Documento de Trabajo*. Lima: MINEDU.

- Juárez R. (2010). *“Estilos de liderazgo de directores de instituciones educativas según percepción de docentes de la red n° 2 del distrito de ventanilla”*-Callao (tesis de maestría), USYL.
- Jiménez C. (2014) *Relación entre el Liderazgo Transformacional de los Directores y la Motivación hacia el trabajo y el Desempeño de Docentes de una Universidad Privada.*
- Juárez, R. (2010) *Estilo de liderazgo del director de instituciones educativas según percepción de los docentes de la red n° 2 de Ventanilla-Callao (tesis de maestría)* Universidad San Ignacio de Loyola.
- Gonzales A. (2013). *Liderazgo del Director Para el Desempeño Laboral de los Docentes en la U. E. E. José Tadeo Monangas.*
- Hernández R. Fernández C. y Batista, P. (2010) *Metodología de la investigación* 5° Ed. México.
- Hunt, B. (2009) *Efectividad del desempeño docente. Una reseña de la literatura internacional y su relevancia para mejora educativa en América Latina.*
- Murillo, F. (2006). *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido.* Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(4)
- Martínez, Y. (2013). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco.* PUCP, Lima.
- Montiel C. (2012). *Liderazgo transformacional del directivo y el desempeño laboral docente en el nivel educativo primario.*
- Medina (2013). *Liderazgo directivo y desempeño de los docentes, en la Institución Educativa N° 6086*

- Morocho L. (2010) *Liderazgo Transformacional y Clima Organizacional de las Instituciones Educativas de la ciudad Satélite Santa Rosa Región Callao. (Tesis de maestría), USYL 2010*
- MINEDU (2012). *Marco de Buen Desempeño*. Lima Perú
- Ministerio de Educación del Perú. (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente. Dirección General de Desarrollo Docente*, Lima: MINEDU, Recuperado de <http://perueduca.pe/documents>.
- Ministerio de Educación del Perú (2012a) *Criterio de buenas prácticas de dirección escolar. Documento de trabajo*. Dirección General de Desarrollo de la Institución Educativa, Lima: MINEDU
- Marcano, A. (2015). *Liderazgo transformacional, una alternativa para los directivos de los centros de educación de la población de Boca de Pozo Municipio Península de Macano Estado Nueva Esparta*.
- Martínez F. (2009). *Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa en Contexto Descentralizado. Revista electrónica "Actualidades Investigativas en educación"*. Volumen 9, numero 2.
- Mendoza, M. y Ortiz, C. (2006) *El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. Revista de la facultad de ciencias económicas*. Universidad Nueva Granada.
- Minedu. (2013). *Rutas del Aprendizaje. Fascículo para la gestión de los aprendizajes en las instituciones*. Fascículo 1. Editorial Corporación GráficaNavarrete S.A. Lima 43.
- Minedu. (2006) Módulo uno: *La Gestión en la Institución Educativa*. Edición 2006. Lima

- Molina S. (2010) *Congreso iberoamericano de educación METAS 2021. Un congreso para que pensemos entre todos la educación que queremos. Buenos Aires.*
- Medrano H. (2010) *Desempeño profesional de docentes del siglo XXI* 8Tesis doctoral).
- Ñaupas, H. (2011) *Metodología de la investigación científica y asesoramiento de tesis 3ra Edición*, Lima, Fundación Editorial de la UNMSM.
- Parra R. (2012). *Liderazgo transformacional del director y el desempeño laboral docente en las escuelas Bolivarianas del municipio Tulio Febres Cordero del estado de Mérida. Santa Isabel del distrito de Chorrillos-Lima.*
- Párraga, A y Bartolo A. (2014) *Liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas públicas según los docentes de la Red 18 – Ate, 2014.tesis para optar el grado académico de magister en administración de la educación*, UCV-Lima
- Rueda, M. (2009). *La evaluación del desempeño docente: consideraciones desde el enfoque por competencias*. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 11 (2). Consultado en <http://redie.uabc.mx/vol11no2/contenidorueda3.html>.
- Ruiz G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficiencia de las instituciones educativas del consorcio “Santo Domingo de Guzmán” Lima Norte.*
- Reyes, N. (2012) *Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundaria de una institución educativa de Ventanilla – Callao* (Tesis de maestría).
- Salazar J. (2006). *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* Revista Universidad de Viña del Mar, 1(3). Chile.

- Santa Cruz, F.F. (2015). *Empowerment y desempeño docente en la institución educativa Javier Heraud de Trujillo, Perú. Espergesia*. 2(1), 126-137. DOI: 10.13140/RG.2.1.4757.1445
- Sovero, F. (2008) *Diccionario Pedagógico*. Perú. Ediciones de Desarrollo Personal.
- Salluca, L. (2010) *Relación entre los niveles de satisfacción laboral y desempeño docente en instituciones educativas del cercado Callao*. (Tesis de maestría)
- Tapia U. (2013) *Liderazgo directivo y satisfacción laboral de los docentes de la institución educativa de la red N° 07 UGEL 01 Lima-2013* (tesis de Maestría)
- Villalón. X. (2014). *El liderazgo transformacional como agente motivador de un establecimiento municipal. Tesis para optar el grado de magister en educación con mención en currículo y comunidad educativa – Santiago de Chile*.
- Valdez H. (2009). *Manual de Buenas Prácticas de Evaluación del Desempeño Profesional de los Docentes*. Lima.
- Vásquez, F. (1999) *Metodología de la Investigación Científica*. Lima San Marcos.
- Vara A. (2012) *7 pasos para una tesis exitosa* (2da Edición) Lima USMP.
- .
- .

ANEXOS

Matriz de consistencia

TÍTULO: Liderazgo directivo transformacional y desempeño laboral docente en el Centro Educativo Técnico Productivo público

PROMAE RIMAC - 2015

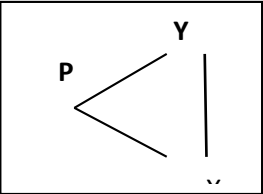
AUTOR: Bach. Daisy Portocarrero Pimentel.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal: ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente en el Centro Educativo público Técnico Productivo PROMAE RIMAC -2015?</p> <p>Problemas secundarios: ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo transformacional y la planificación del trabajo pedagógico, en el Centro Educativo público, Técnico Productivo PROMAE RIMAC-2015.?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo transformacional y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizajes en el Centro Educativo público, Técnico Productivo PROMAE RIMAC - 2015.?</p> <p>¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo transformacional y la Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en el Centro Educativo Técnico Productivo publico PROMAE RIMAC, 2015.?</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo transformacional y en desempeño laboral docente, en el Centro Educativo público Técnico Productivo PROMAE RIMAC -2015</p> <p>Objetivos específicos Determinar la relación existente entre en liderazgo directivo transformacional y la la planificación del trabajo pedagógico del docente, en el Centro Educativo público, Técnico Productivo PROMAE RIMAC-2015.</p> <p>Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo transformacional y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizajes e el Centro Educativo Técnico Productivo publico PROMAE RIMAC, 2015.</p> <p>Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo transformacional y la Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en el Centro Educativo Técnico Productivo publico PROMAE RIMAC, 2015.</p>	<p>Hipótesis general Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y el desempeño laboral docente en el Centro Educativo público, Técnico Productivo PROMAE RIMAC, 2015.</p> <p>Hipótesis específicas: H1: Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la planificación del trabajo docente, en el Centro Educativo público, Técnico Productivo PROMAE RIMAC-2015.</p> <p>H2: Existe relación directa entre el liderazgo directivo transformacional y la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizajes, en el Centro Educativo público, Técnico Productivo PROMAE RIMAC-2015.</p> <p>H3: Existe relación entre el liderazgo directivo transformacional y la Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad en el Centro Educativo Técnico Productivo publico PROMAE RIMAC, 2015.</p>	Variable 1: LIDERAZGO DIRECTIVO TRANSFORMACIONAL			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Motivación inspiradora	Optimismo en actividades Decisiones para el bienestar	(1), (2), (3,) (4), (5), (6)	1-Nunca 2-Casi nunca 3-A veces 4-Casi siempre 5-Siempre
			Estimulación intelectual.	Ideas innovadoras Desarrollo de creatividad.	(7), (8), (9), (10), (11), (12).	
			Influencia idealizada	Sentido del humor Manejo emocional Tolerancia en la adversidad	(13),(14),(15),(16), (17),(18)	
			Consideración individualizada	Desarrollo personal Manejo empático Claridad en sus propuestas	(19), (20), (21), (22), (23), (24).	

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo transformacional y la responsabilidad profesional docente en el Centro Educativo Técnico Productivo publico PROMAE RIMAC, 2015?	Determinar la relación existente entre el liderazgo directivo Transformacional y la responsabilidad laboral docente, en el Centro Educativo público Técnico Productivo PROMAE RIMAC, 2015.	H4: Existe relación significativa entre el liderazgo directivo Transformacional y la responsabilidad laboral docente, en el Centro Educativo público Técnico Productivo del distrito del Rímac – 2015.	Variable 2: DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Niveles o rangos
			Planificación del trabajo pedagógico.	Conocimiento de Las características fundamentales de sus estudiantes. -Conocimientos sobre el nivel, especialidad y las áreas curriculares que enseña. -Organización de las competencias, capacidades y actitudes en relación al proyecto curricular de la institución educativa y el Diseño Curricular Nacional. -Desarrollo de estrategias, recursos y métodos didácticos para las sesiones de aprendizaje. -Formulación de criterios, indicadores e instrumentos de evaluación de aprendizajes.	(1), (2), (3), (4)(5), (6), (7), (8), (9), (10) (11)	1-Nada 2-Casi nunca 3-Aveces 4-Casi siempre 5-Siempre
			Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizajes	-Se promueve un clima adecuado en el aula. - Organización del ambiente físico del aula, espacios y equipos.	(12), (13),(14), (15), (16), (17),(18) (19), (20), (21), (22),	

			<p>Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empleo de un lenguaje claro y sencillo durante el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. - Desarrollo de los contenidos con claridad y rigurosidad conceptual, aplicando diferentes métodos y estrategias didácticas para sus estudiantes. - Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela <p>Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.</p> <p>. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes</p> <p>Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno</p>	(23), (24), (25), (26)	
--	--	--	--	--	------------------------	--

			Responsabilidad laboral	-Promoción del desarrollo del pensamiento creativo y crítico en sus estudiantes. - Uso de los recursos didácticos de acuerdo a las necesidades de sus estudiantes. -Evaluación de procesos y logros de aprendizajes. -Participación activa en la gestión institucional de la institución educativa. - Cumplimiento de las responsabilidades administrativas y laborales. - Evaluación de la eficacia de la práctica pedagógica. - Manifiesta práctica de valores.	(27), (28), (29), (30), (31),(32),(34)	
TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR			
<p>TIPO: La presente investigación es considerada de tipo descriptivo correlacional ya que busca determinar el grado de relación existente entre dos variables: Liderazgo Transformacional y desempeño laboral docente.</p> <p>DISEÑO: El diseño de la presente investigación es :</p> <p>a. No experimental, porque implica la observación del hecho en su condición natural, sin</p>	<p>POBLACIÓN: La población está constituida por el total de docentes (45) del Cetpro Promae Rímac, 2015.</p> <p>TIPO DE MUESTRA: Censal, debido ya que la población es pequeña o finita.</p>	<p>Variable 1: Liderazgo directivo transformacional</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario de Lickert, para indagar sobre el liderazgo directivo transformacional en sus dimensiones: motivación inspiradora, estimulación intelectual, influencia idealizada y consideración individual, aplicado a los docentes del Cetpro Promae Rímac, 2015</p>	<p>DESCRITIVA: Tablas de frecuencia en barras</p> <p>INFERENCIAL: Prueba de coeficiente de Sperman.</p>			

<p>intervención del investigador. Solo se describe y analiza la incidencia o interrelación de las variables.</p> <p>b. Transversal, porque la recolección de datos se realiza en un solo momento, en un tiempo único.</p> <p>Esquema que corresponde a este tipo de investigación</p> <p>Diagrama:</p>  <p>X = Liderazgo Directivo Transformacional. Y = Desempeño Laboral Docente. P = Población</p> <p>MÉTODO: En el presente estudio se utilizó el método hipotético deductivo por formar parte del enfoque cuantitativo</p>		<p>Instrumento validado</p> <p>Autor: Alejandro Parraga y Antonio Bartolo Manco Año: 2014 Adaptado: Daisy Portocarrero Pimentel (2015) Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Cetpro Promae Rímac. Forma de Administración: individual</p> <hr/> <p>Variable 2: Desempeño laboral docente</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Se aplicó el cuestionario tipo Lickert ,para indagar sobre el desempeño laboral docente en sus dimensiones: Planificación del trabajo pedagógico, Gestión de los procesos de enseñanza y aprendizajes, Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad y Responsabilidad laboral, en el Cetpro Promae Rímac 2015.</p> <p>Instrumento validado</p> <p>Autor: MINEDU Año: 2012 Adaptado: Daisy Portocarrero Pimentel (2015) Monitoreo: Ámbito de Aplicación: Cetpro Promae Rímac Rímac de Administración: individual</p>	
---	--	---	--

Anexo 2: Validación de instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Motivación inspiradora.							
1	Considera la influencia de su superior para cumplir sus funciones.	✓		✓		✓		
2	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato.	✓		✓		✓		
3	Se identifica claramente el personal con sus funciones directivas dentro del centro educativo.	✓		✓		✓		
4	Suele tener claras las prioridades que son más importantes para la institución.	✓		✓		✓		
5	Desarrolla un sentido de identidad en la institución que es asumido y sentido por los trabajadores de la institución.	✓		✓		✓		
6	Estimula al personal del centro educativo, para alcanzar altos niveles de desempeño.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 Estimulo intelectual.	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Estimula intelectualmente a los miembros a su cargo dentro del centro educativo.	✓		✓		✓		
8	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas	✓		✓		✓		
9	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en la I.E.	✓		✓		✓		
10	Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario.	✓		✓		✓		
11	Anima a los trabajadores a reflexionar como puede mejorar su trabajo.	✓		✓		✓		
12	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que deben seguir.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3. Influencia idealizada.	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Busca establecer la autodeterminación para cumplir en el centro educativo.	✓		✓		✓		
14	Respeto los puntos de vista de los demás.	✓		✓		✓		
15	Es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz.	✓		✓		✓		
16	Afronta los conflictos en forma profesional.	✓		✓		✓		
17	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad de la institución.	✓		✓		✓		
18	Despierta interés del personal para superar dificultades	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3. Consideración individualizada.	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás	✓		✓		✓		
20	Demuestra empatía comprendiendo los Sentimientos y necesidades de los demás.	✓		✓		✓		
21	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores dentro de la institución.	✓		✓		✓		
22	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores de la institución.	✓		✓		✓		
23	Suele dar elogios a su personal cuando realiza un buen trabajo.	✓		✓		✓		
24	Identifica lo que es importante para los demás miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): *Los ítems planteados son suficientes para medir las dimensiones*

Opinión de aplicabilidad: ☒ Aplicable ☐ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador: Dr. Mg. *ANSELMO PALOMINO MANUEL* DNI: *08057011*

Especialidad del validador: *DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA*

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

25 de 09 del 2015

[Firma]
 Firma del Experto Informante.


CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ₁		Relevancia ₂		Claridad ₃		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1 Motivación inspiradora.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Considera la influencia de su superior para cumplir sus funciones.	✓		✓		✓		
2	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato.	✓		✓		✓		
3	Se identifica claramente el personal con sus funciones directivas dentro del centro educativo.	✓		✓		✓		
4	Suele tener claras las prioridades que son más importantes para la institución.	✓		✓		✓		
5	Desarrolla un sentido de identidad en la institución que es asumido y sentido por los trabajadores de la institución.	✓		✓		✓		
6	Estimula al personal del centro educativo, para alcanzar altos niveles de desempeño.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 Estimulo intelectual.	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Estimula intelectualmente a los miembros a su cargo dentro del centro educativo.	✓		✓		✓		
8	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas	✓		✓			✓	
9	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en la I.E.	✓		✓				
10	Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario.	✓		✓				
11	Anima a los trabajadores a reflexionar como puede mejorar su trabajo.	✓		✓				
12	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que deben seguir.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3. Influencia idealizada.	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Busca establecer la autodeterminación para cumplir en el centro educativo.		✓	✓			✓	
14	Respeto los puntos de vista de los demás.	✓		✓		✓		
15	Es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz.	✓		✓		✓		
16	Afronta los conflictos en forma profesional.	✓		✓		✓		
17	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad de la institución.	✓		✓		✓		
18	Despierta interés del personal para superar dificultades	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3. Consideración individualizada.	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás	✓		✓		✓		
20	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás.	✓		✓		✓		
21	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores dentro de la institución.	✓		✓		✓		
22	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores de la institución.	✓		✓		✓		
23	Suele dar elogios a su personal cuando realiza un buen trabajo.	✓		✓		✓		
24	Identifica lo que es importante para los demás miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____

 Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [x]** Aplicable después de corregir [] No aplicable []

 Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Josamilla Falcón, Profesora DNI: 22420822

 Especialidad del validador: Maestría en Educación; Maestría en Gestión; Maestría en Administración

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

18 de 09 de 2015

Josamilla Falcón
 C. D. JOSAMILLA FALCÓN
 C. D. JOSAMILLA FALCÓN
 C. D. JOSAMILLA FALCÓN
 C. D. JOSAMILLA FALCÓN

Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO TRANSFORMACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ₁		Relevancia ₂		Claridad ₃		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1 Motivación inspiradora.	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Considera la influencia de su superior para cumplir sus funciones.	✓		✓		✓		
2	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato.	✓		✓		✓		
3	Se identifica claramente el personal con sus funciones directivas dentro del centro educativo.	✓		✓		✓		
4	Suele tener claras las prioridades que son más importantes para la institución.	✓		✓		✓		
5	Desarrolla un sentido de identidad en la institución que es asumido y sentido por los trabajadores de la institución.	✓		✓		✓		
6	Estimula al personal del centro educativo, para alcanzar altos niveles de desempeño.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 Estímulo intelectual.	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Estimula intelectualmente a los miembros a su cargo dentro del centro educativo.	✓		✓		✓		
8	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas	✓		✓		✓		
9	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en la I.E.	✓		✓		✓		
10	Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario.	✓		✓		✓		
11	Anima a los trabajadores a reflexionar como puede mejorar su trabajo.	✓		✓		✓		
12	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que deben seguir.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3. Influencia idealizada.	Si	No	Si	No	Si	No	
13	Busca establecer la autodeterminación para cumplir en el centro educativo.	✓		✓		✓		
14	Respeto los puntos de vista de los demás.	✓		✓		✓		
15	Es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz.	✓		✓		✓		
16	Afronta los conflictos en forma profesional.	✓		✓		✓		
17	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad de la institución.	✓		✓		✓		
18	Despierta interés del personal para superar dificultades	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3. Consideración individualizada.	Si	No	Si	No	Si	No	
19	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás	✓		✓		✓		
20	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de lo demás.	✓		✓		✓		
21	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores dentro de la institución.	✓		✓		✓		
22	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores de la institución.	✓		✓		✓		
23	Suele dar elogios a su personal cuando realiza un buen trabajo.	✓		✓		✓		
24	Identifica lo que es importante para los demás miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

 Opinión de aplicabilidad: ☒ Aplicable ☐ Aplicable después de corregir ☐ No aplicable

 Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: David Pajuelo Chévez DNI: 08131124

 Especialidad del validador: Didáctica y Tecnologías de la Información.

*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

...29... de Mayo del 2015


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL LIDERAZGO DIRECTIVO TRANSFORMACIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 Motivación inspiradora.							
1	Considera la influencia de su superior para cumplir sus funciones.	✓		✓		✓		
2	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato.	✓		✓		✓		
3	Se identifica claramente el personal con sus funciones directivas dentro del centro educativo.	✓		✓		✓		
4	Suele tener claras las prioridades que son más importantes para la institución.	✓		✓		✓		
5	Desarrolla un sentido de identidad en la institución que es asumido y sentido por los trabajadores de la institución.	✓		✓		✓		
6	Estimula al personal del centro educativo, para alcanzar altos niveles de desempeño.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 2 Estimulo intelectual.							
7	Estimula intelectualmente a los miembros a su cargo dentro del centro educativo.	✓		✓		✓		
8	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas	✓		✓		✓		
9	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en la I.E.	✓		✓		✓		
10	Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario.	✓		✓		✓		
11	Anima a los trabajadores a reflexionar como puede mejorar su trabajo.	✓		✓		✓		
12	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que deben seguir.	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3. Influencia idealizada.							
13	Busca establecer la autodeterminación para cumplir en el centro educativo.	✓		✓		✓		
14	Respeto los puntos de vista de los demás.	✓		✓		✓		
15	Es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz.	✓		✓		✓		
16	Afronta los conflictos en forma profesional.	✓		✓		✓		
17	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad de la institución.	✓		✓		✓		
18	Despierta interés del personal para superar dificultades	✓		✓		✓		
	DIMENSIÓN 3. Consideración individualizada.							
19	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás	✓		✓		✓		
20	Demuestra empatía comprendiendo los sentimientos y necesidades de los demás.	✓		✓		✓		
21	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores dentro de la institución.	✓		✓		✓		
22	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores de la institución.	✓		✓		✓		
23	Suele dar elogios a su personal cuando realiza un buen trabajo.	✓		✓		✓		
24	Identifica lo que es importante para los demás miembros de la comunidad educativa.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable ☒ / Aplicable después de corregir ☐ / No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Augusto Cesar Merino Fariña DNI: 08525024

Especialidad del validador: Psicología de la Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

30 de mayo del 2015


Firma del Experto Informante.

Anexo 3: Instrumentos



INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DEL DIRECTOR.

ENCUESTA SOBRE LIDERAZGO DIRECTIVO TRANSFORMACIONAL

I. INTRODUCCIÓN

Estimado colega, el presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relevante sobre el Liderazgo Transformacional del director(a), con el objeto de contribuir en la mejora de su gestión; por lo que le pido responder con sinceridad.

II. INSTRUCCIONES

Escribe una X en el casillero que crea conveniente. Tenga en cuenta los siguientes valores:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	. A veces	Casi siempre	Siempre

Dimensión: Motivación inspiradora						
Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	Considera la influencia de su superior para cumplir sus funciones					
2	Puede ser riguroso y estricto, pero siempre agradable en el trato.					
3	Se identifica claramente el personal con sus funciones directivas dentro del centro educativo					
4	Suele tener claras las prioridades que son más importantes para la institución					
5	Desarrolla un sentido de identidad en la institución que es asumido y sentido por los trabajadores de la institución					
6	Estimula al personal del centro educativo, para alcanzar altos niveles de desempeño.					
Dimensión. Estimulo intelectual						
Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	Estimula intelectualmente a los miembros a su cargo dentro del centro educativo					
2	Presenta alternativas de solución y genera ideas nuevas					

3	Contempla los distintos puntos de vista y la crítica de los demás como algo positivo que sirve para mejorar en el Centro Educativo.					
4	Estimula al personal a desarrollar ideas innovadoras en su trabajo diario.					
5	Anima a los trabajadores a reflexionar como puede mejorar su trabajo.					
6	Articula con claridad aquellos objetivos o criterios que deben seguir.					
Dimensión. Influencia idealizada						
Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	Busca establecer la autodeterminación para cumplir en el centro educativo.					
2	Respetar los puntos de vista de los demás					
3	Es capaz de organizar y dominar su tiempo en forma eficaz.					
4	Afronta los conflictos en forma profesional					
5	Trata adecuadamente los problemas que crean incertidumbre o ambigüedad de la institución.					
6	Despierta interés del personal para superar dificultades.					
Dimensión. Consideración individualizada						
Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	Sustenta sus propuestas con claridad ante los demás.					
2	Demuestra empatía comprendiendo los Sentimientos y necesidades de los demás.					
3	Conoce los aspectos fuertes y débiles de cada uno de los profesores dentro de la institución.					
4	Se mantiene al tanto de los intereses, prioridades y necesidades de los trabajadores de la institución.					
5	Suele dar elogios a su personal cuando realiza un buen trabajo.					
6	Identifica lo que es importante para los demás miembros de la comunidad educativa.					

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE

Nº	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		SI	No	SI	No	SI	No	
DIMENSIÓN 1: Planificación del trabajo pedagógico								
1	Identifica las habilidades cognitivas de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
2	Distingue los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes	✓		✓		✓		
3	Comprende, los enfoques, principios, conceptos y tendencias fundamentales del nivel o área curricular que enseña.	✓		✓		✓		
4	Tiene dominio de los conocimientos correspondientes a su área.	✓		✓		✓		
5	Relaciona Transversalmente los conocimientos que enseña con los de otras áreas de Diseño Curricular nacional	✓		✓		✓		
6	Desarrolla los conocimientos de la asignatura acorde con la organización del sílabo.	✓		✓		✓		
7	Programa considerando los intereses y necesidades de los estudiantes (capacidades y actitudes previstas en el proyecto curricular de la institución o red educativa y en el Diseño Curricular nacional)	✓		✓		✓		
8	Diseña las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, basado en la formulación de los aprendizajes esperados, conocimientos, las competencias, las capacidades y las actitudes que se pretende desarrollar.	✓		✓		✓		
9	Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos, tomando en cuenta los conocimientos, las características de sus estudiantes y el entorno del aprendizaje.	✓		✓		✓		
10	Incorpora en el diseño de las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, el uso de las tecnologías de Información y comunicación disponible en la institución educativa.	✓		✓		✓		
11	Elabora instrumentos considerando criterios e indicadores de evaluación de aprendizajes de acuerdo a los aprendizajes esperados.	✓		✓		✓		
DIMENSION 2: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje.								
12	Establece una relación afectiva y armónica con sus estudiantes en el aula, desde el enfoque intercultural.	✓		✓		✓		
13	Promueve relaciones interpersonales en el aula, basados en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la confianza mutua.	✓		✓		✓		
14	Propicia la aprobación de normas de convivencia, a través del consenso y la corresponsabilidad.	✓		✓		✓		
15	1. Utiliza un lenguaje sencillo y claro en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.	✓		✓		✓		
16	Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades y desarrollo de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
17	Promueve entre sus estudiantes una actitud reflexiva y proactiva en el desarrollo de sus procesos de aprendizaje.	✓		✓		✓		
18	Presenta los conocimientos dentro de una secuencia lógica y didáctica facilitando la comprensión de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
19	Propicia diferentes formas de aprender entre sus estudiantes (auto aprendizaje, aprendizaje cooperativo e inter - aprendizaje)	✓		✓		✓		
20	demuestra creatividad, eficiencia y pertinencia en el uso de los recursos y medios digitales.	✓		✓		✓		
21	Aplica instrumentos de evaluación de manera pertinente y adecuada.	✓		✓		✓		
22	Comunica a sus estudiantes los avances y resultados de la evaluación , empleando estrategias de retroalimentación que permiten a los estudiantes tomar conocimiento de sus logros de aprendizaje	✓		✓		✓		
DIMENSION 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad								
23	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.	✓		✓		✓		
24	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.	✓		✓		✓		
25	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	✓		✓		✓		
26	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4 : Responsabilidad Laboral								
27	Contribuye a la elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión de la I.E.	✓		✓		✓		
28	Establece relaciones de colaboración y mutuo respeto con los docentes en su comunidad educativa	✓		✓		✓		
29	Entrega los documentos técnico- pedagógicos y de gestión al personal jerárquico o directivo de la institución cuando es requerido.	✓		✓		✓		
30	asiste puntualmente a la institución y cumple con su jornada de trabajo pedagógica efectiva	✓		✓		✓		
31	Orienta a los estudiantes que requieren acompañamiento socio-afectivo y cognitivo.	✓		✓		✓		
32	Colabora en la solución pacífica de los conflictos que afectan la gestión pedagógica e institucional.	✓		✓		✓		
33	Participa en la elaboración de proyectos (productivos, de innovación educativa o de mejora escolar).	✓		✓		✓		
34	Demuestra actitudes y valores democráticos en su participación institucional.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** ☒ **Aplicable después de corregir** ☐ **No aplicable** ☐Apellidos y nombres del juez validador. Dr/Mg: ANSELMO PALOMINO MANUEL ETRAIN DNI: 0.80.57.091Especialidad del validador: MAGISTER EN EDUCACION CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTION EDUCATIVA

19 de 11 del 2015



Firma del Experto Informante.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE

ENCUESTA PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE

I. INTRODUCCIÓN

Estimado colega, el presente cuestionario tiene por finalidad recoger información relevante sobre el Desempeño Laboral docente. Tu opinión responsable es de gran importancia y constituye un aporte fundamental de investigación, que se traducirá en beneficio de la institución.

II. INSTRUCCIONES

Escribe una X en el casillero que crea conveniente. Tenga en cuenta los siguientes valores:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	. A veces	Casi siempre	Siempre

Dimensión: Planificación del trabajo pedagógico						
Nº	Ítems	1	2	3	4	5
1	Identifica las habilidades cognitivas de sus estudiantes.					
2	Distingue los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes					
3	Comprende, los enfoques, principios, conceptos y tendencias fundamentales del nivel o área curricular que enseña.					
4	Tiene dominio de los conocimientos correspondientes a su área.					
5	Relaciona Transversalmente los conocimientos técnicos que enseña con los de formación complementaria.					
6	Desarrolla los conocimientos de la especialidad acorde con la organización del silabo.					
7	Programa considerando los intereses y necesidades de los estudiantes (capacidades y actitudes previstas en el proyecto curricular de la institución y en el Diseño Curricular nacional)					
8	Diseña las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, basado en la formulación de los aprendizajes esperados, conocimientos, las competencias, las capacidades y las actitudes que se pretende desarrollar.					
9	Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos, tomando en cuenta los conocimientos, las					

	características de sus estudiantes y el entorno del aprendizaje.					
10	Incorpora en el diseño de las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, el uso de las tecnologías de información y comunicación disponible en la institución educativa.					
11	Elabora instrumentos considerando criterios e indicadores de evaluación de aprendizajes de acuerdo a los aprendizajes esperados.					
Dimensión 2. Gestión de los proceso enseñanza aprendizaje						
Nº	Ítems	1	2	3	4	5
12	Establece una relación afectiva y armónica con sus estudiantes en el aula, desde el enfoque intercultural.					
13	Promueve relaciones interpersonales en el aula, basados en el respeto, la responsabilidad, la solidaridad y la confianza mutua.					
14	Propicia la aprobación de normas de convivencia, a través del consenso y la corresponsabilidad.					
15	Utiliza un lenguaje sencillo y claro en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje.					
16	Manifiesta altas expectativas sobre las posibilidades y desarrollo de sus estudiantes.					
17	Promueve entre sus estudiantes una actitud reflexiva y proactiva en el desarrollo de sus procesos de aprendizaje.					
18	Presenta los conocimientos dentro de una secuencia lógica y didáctica facilitando la comprensión de sus estudiantes.					
19	Propicia diferentes formas de aprender entre sus estudiantes (auto aprendizaje, aprendizaje cooperativo e inter - aprendizaje)					
20	Demuestra creatividad, eficiencia y pertinencia en el uso de los recursos y medios digitales.					
21	Aplica instrumentos de evaluación de manera pertinente y adecuada					
22	Comunica a sus estudiantes los avances y resultados de la evaluación , empleando estrategias de retroalimentación que permiten a los estudiantes tomar conocimiento de sus logros de aprendizaje					
DIMENSIÓN 3: Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad.						
23	Interactúa con sus pares, colaborativamente y con iniciativa, para intercambiar experiencias, organizar el trabajo pedagógico, mejorar la enseñanza y construir de manera sostenible un clima democrático en la escuela.					

24	Desarrolla individual y colectivamente proyectos de investigación, innovación pedagógica y mejora de la calidad del servicio educativo de la escuela.					
25	. Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.					
26	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.					

	DIMENSIÓN 3 : Responsabilidad Laboral					
27	Contribuye a la elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión de la I.E.					
28	Establece relaciones de colaboración y mutuo respeto con los docentes en su comunidad educativa					
29	Entrega los documentos técnico- pedagógicos y de gestión al personal jerárquico o directivo de la institución cuando es requerido.					
30	asiste puntualmente a la institución y cumple con su jornada de trabajo pedagógica efectiva					
31	Orienta a los estudiantes que requieren acompañamiento socio-afectivo y cognitivo					
32	Colabora en la solución pacífica de los conflictos que afectan la gestión pedagógica e institucional.					
33	Participa en la elaboración de proyectos (productivos, de innovación educativa o de mejora escolar).					
34	Demuestra actitudes y valores democráticos en su participación institucional.					

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL DESEMPEÑO LABORAL DOCENTE

Nº	DIMENSIONES / Ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	DIMENSIÓN 1: Planificación del trabajo pedagógico	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Identifica las habilidades cognitivas de sus estudiantes.	✓		✓		✓		
2	Distingue los estilos y ritmos de aprendizaje de sus estudiantes	✓		✓		✓		
3	Comprende, los enfoques, principios, conceptos y tendencias fundamentales del nivel o área curricular que enseña.	✓		✓		✓		
4	Tiene dominio de los conocimientos correspondientes a su área.	✓		✓		✓		
5	Relaciona Transversalmente los conocimientos que enseña con los de otras áreas de Diseño Curricular nacional	✓		✓		✓		
6	Desarrolla los conocimientos de la asignatura acorde con la organización del sílabo.	✓		✓		✓		
7	Programa considerando los intereses y necesidades de los estudiantes (capacidades y actitudes previstas en el proyecto curricular de la institución o red educativa y en el Diseño Curricular nacional)	✓		✓		✓		
8	Diseña las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, basado en la formulación de los aprendizajes esperados, conocimientos, las competencias, las capacidades y las actitudes que se pretende desarrollar.	✓		✓		✓		
9	Selecciona estrategias metodológicas y recursos didácticos, tomando en cuenta los conocimientos, las características de sus estudiantes y el entorno del aprendizaje.	✓		✓		✓		
10	Incorpora en el diseño de las unidades didácticas o unidades de aprendizaje, el uso de las tecnologías de información y comunicación disponible en la institución educativa.	✓		✓		✓		
11	Elabora instrumentos considerando criterios e indicadores de evaluación de aprendizajes de acuerdo a los aprendizajes esperados.	✓		✓		✓		
	DIMENSION 2: Gestión de los procesos de enseñanza aprendizaje.	SI	NO	SI	NO	SI	NO	

25	Fomenta respetuosamente el trabajo colaborativo con las familias en el aprendizaje de los estudiantes, reconociendo sus aportes.	✓		✓		✓		
26	Integra críticamente en sus prácticas de enseñanza, los saberes culturales y los recursos de la comunidad y su entorno.	✓		✓		✓		
DIMENSIÓN 4 : Responsabilidad Laboral								
27	Contribuye a la elaboración y aplicación de los instrumentos de gestión de la I.E.	✓		✓		✓		
28	Establece relaciones de colaboración y mutuo respeto con los docentes en su comunidad educativa	✓		✓		✓		
29	Entrega los documentos técnico- pedagógicos y de gestión al personal jerárquico o directivo de la institución cuando es requerido.	✓		✓		✓		
30	asiste puntualmente a la institución y cumple con su jornada de trabajo pedagógica efectiva	✓		✓		✓		
31	Orienta a los estudiantes que requieren acompañamiento socio-afectivo y cognitivo.	✓		✓		✓		
32	Colabora en la solución pacífica de los conflictos que afectan la gestión pedagógica e institucional.	✓		✓		✓		
33	Participa en la elaboración de proyectos (productivos, de innovación educativa o de mejora escolar).	✓		✓		✓		
34	Demuestra actitudes y valores democráticos en su participación institucional.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia):

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [✓] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Gladys Jaramilla Tello DNI: 08241024Especialidad del validador: Educación con énfasis en Ciencias Educativas

...de...del 2015

Firma del Experto Informante.

Anexo 4: Confiabilidad de los instrumentos

Confiabilidad de la variable liderazgo directivo transformacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
,939	24

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	56,3667	158,447	,458	,938
VAR00002	56,5000	154,948	,578	,937
VAR00003	56,5000	155,086	,571	,937
VAR00004	56,5000	152,741	,623	,936
VAR00005	56,4667	152,809	,686	,935
VAR00006	56,4667	153,982	,593	,937
VAR00007	56,4333	149,289	,785	,934
VAR00008	56,5333	154,464	,606	,936
VAR00009	56,5000	155,638	,543	,937
VAR00010	56,3333	154,023	,595	,937
VAR00011	56,4667	151,982	,658	,936
VAR00012	56,6333	150,792	,700	,935
VAR00013	56,4333	151,426	,683	,935
VAR00014	56,8000	158,097	,514	,938
VAR00015	56,6000	157,972	,593	,937
VAR00016	56,5333	156,602	,496	,938
VAR00017	56,4000	157,697	,466	,938
VAR00018	56,4000	149,145	,727	,935
VAR00019	56,3000	155,459	,558	,937
VAR00020	56,4333	153,771	,573	,937
VAR00021	56,6000	158,524	,466	,938
VAR00022	56,3333	148,920	,712	,935
VAR00023	56,6667	154,782	,613	,936
VAR00024	56,2667	152,409	,684	,935

Confiabilidad de la variable Desempeño laboral

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,982	34

Estadísticos total-elemento				
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
VAR00001	97,8222	844,468	,722	,982
VAR00002	97,8222	830,059	,751	,982
VAR00003	97,8222	837,922	,784	,981
VAR00004	97,8222	834,104	,768	,981
VAR00005	97,8000	831,391	,788	,981
VAR00006	97,7556	829,643	,788	,981
VAR00007	97,6889	836,856	,788	,981
VAR00008	97,9333	832,927	,801	,981
VAR00009	97,7778	822,949	,828	,981
VAR00010	97,8667	821,255	,867	,981
VAR00011	97,7333	831,927	,787	,981
VAR00012	97,9778	840,477	,730	,982
VAR00013	97,7556	843,689	,692	,982
VAR00014	97,8000	831,755	,797	,981
VAR00015	97,9111	840,174	,770	,981
VAR00016	97,7556	841,780	,762	,982
VAR00017	97,7778	839,131	,763	,981
VAR00018	97,9333	827,609	,799	,981
VAR00019	97,9778	840,613	,762	,982
VAR00020	97,7111	829,756	,845	,981
VAR00021	97,8667	844,073	,696	,982
VAR00022	97,8222	834,695	,805	,981
VAR00023	97,9333	834,018	,784	,981
VAR00024	97,7556	837,189	,771	,981
VAR00025	97,8444	831,089	,824	,981
VAR00026	97,8000	833,527	,755	,982
VAR00027	97,5333	835,891	,782	,981
VAR00028	97,6222	833,604	,761	,981
VAR00029	97,8667	836,118	,738	,982
VAR00030	97,8000	836,164	,788	,981
VAR00031	97,9556	825,316	,842	,981
VAR00032	97,8444	831,907	,782	,981
VAR00033	97,8000	845,618	,674	,982
VAR00034	97,7778	825,313	,860	,981

Anexo5 : Base de datos

Base de datos de la variable liderazgo directivo transformacional

	1	2	3	V4	5	6		7	8	9	10	11	12		13	14	15	16	17	18		19	20	21	1_22	23	24		
1	2	1	2	1	1	2	9	1	1	1	2	1	1	7	1	1	1	2	2	1	8	2	1	2	1	1	2	9	33
2	2	1	1	2	2	1	9	2	1	1	1	2	1	8	1	2	1	2	2	1	9	2	1	2	1	2	2	10	36
3	2	2	2	2	1	1	10	1	1	1	2	2	1	8	2	1	2	2	2	2	11	2	2	2	1	2	2	11	40
4	2	2	2	1	1	2	10	1	2	2	2	1	1	9	2	1	2	1	1	1	8	1	2	1	2	1	2	9	36
5	2	2	1	1	1	2	9	2	2	1	1	2	2	10	2	1	2	2	2	2	11	2	2	1	1	1	1	8	38
6	2	1	1	1	2	1	8	1	2	2	2	1	1	9	1	1	2	1	2	1	8	2	2	2	2	1	1	10	35
7	2	2	2	2	3	3	14	2	2	3	2	3	2	14	2	2	3	2	3	3	15	2	2	3	2	2	2	13	56
8	2	3	3	2	2	2	14	2	2	3	3	3	2	15	2	2	2	2	2	3	13	3	2	2	3	3	3	16	58
9	3	2	2	3	2	3	15	2	2	2	3	3	2	14	2	3	3	3	2	2	15	3	2	3	3	2	2	15	59
10	3	3	3	2	3	2	16	2	3	3	2	2	2	14	2	3	3	3	2	3	16	2	2	2	3	2	3	14	60
11	3	3	2	2	3	2	15	3	2	3	3	2	2	15	3	3	2	2	2	3	15	3	3	2	2	2	2	14	59
12	3	3	3	3	2	3	17	2	3	2	2	3	2	14	2	2	2	2	3	3	14	2	2	2	2	3	3	14	59
13	3	3	3	2	3	3	17	2	3	3	3	3	3	17	3	2	3	2	2	3	15	3	2	3	3	3	3	17	66
14	3	2	2	3	2	2	14	2	3	3	3	3	3	17	3	3	3	2	2	2	15	2	3	3	2	2	2	14	60
15	2	2	2	2	3	2	13	3	3	3	3	2	3	17	2	2	2	2	2	3	13	3	3	3	2	3	2	16	59
16	2	3	3	3	3	2	16	3	3	3	2	2	2	15	2	3	2	2	3	2	14	2	3	2	2	2	3	14	59
17	2	3	3	3	2	3	16	2	2	2	2	2	2	12	3	3	2	3	3	2	16	3	2	2	3	3	3	16	60
18	2	3	3	2	3	3	16	2	2	3	2	2	2	13	2	2	2	2	3	2	13	3	2	3	2	2	2	14	56
19	2	2	2	3	2	3	14	3	2	3	3	2	3	16	3	3	2	3	2	2	15	2	2	2	3	2	3	14	59
20	4	4	2	4	3	2	19	3	3	2	4	2	2	16	4	2	3	4	3	2	18	4	2	2	4	4	2	18	71
21	2	2	4	2	3	2	15	4	2	3	3	3	4	19	2	2	3	2	4	4	17	4	4	4	3	3	3	21	72
22	2	2	3	3	4	4	18	3	4	2	2	4	2	17	4	2	2	3	2	4	17	4	4	2	2	4	4	20	72
23	3	4	2	3	3	3	18	3	4	3	4	4	4	22	4	2	2	2	3	4	17	2	4	3	4	3	3	19	76
24	2	4	2	4	3	4	19	4	2	2	4	4	2	18	3	2	3	4	2	3	17	2	2	2	4	2	4	16	70
25	4	3	3	4	3	4	21	3	2	4	3	4	2	18	2	3	3	4	2	4	18	3	2	4	2	2	4	17	74
26	4	2	4	2	3	2	17	3	3	2	2	2	4	16	3	2	2	3	3	4	17	4	4	2	3	2	3	18	68
27	3	3	4	2	2	4	18	4	4	2	2	4	4	20	4	2	3	2	3	4	18	3	4	3	4	2	3	19	75
28	2	2	2	3	2	3	14	3	2	4	4	2	3	18	4	2	3	4	4	2	19	3	2	2	4	2	4	17	68
29	4	2	2	4	3	2	17	3	3	2	3	2	2	15	3	2	2	2	4	2	15	2	4	2	4	2	4	18	65
30	3	2	3	2	4	2	16	4	2	3	4	2	3	18	2	3	3	2	4	2	16	4	3	2	4	3	3	19	69
31	4	4	3	4	4	3	22	3	4	4	4	5	5	25	5	5	3	5	3	5	26	3	3	5	3	4	3	21	94
32	5	3	5	4	3	5	25	5	4	5	5	5	4	28	3	3	5	3	4	4	22	3	4	3	5	3	4	22	97
33	5	5	3	3	3	5	24	4	3	3	5	3	4	22	5	4	5	5	4	3	26	4	4	4	3	5	3	23	95
34	4	4	3	3	4	5	23	3	5	5	4	5	5	27	4	3	4	5	3	4	23	4	5	3	4	5	4	25	98
35	3	3	3	3	4	4	20	4	5	5	5	4	4	27	3	5	4	5	3	5	25	5	4	5	3	4	4	25	97
36	5	4	3	4	3	3	22	5	4	3	5	4	5	26	4	4	3	3	5	5	24	4	5	4	3	4	4	24	96
37	3	3	4	3	3	4	20	5	4	5	3	3	5	25	4	3	3	5	4	5	24	4	3	3	5	4	3	22	91
38	3	4	4	4	4	5	24	3	4	4	5	4	3	23	4	5	3	3	3	4	22	3	5	4	4	3	4	23	92
39	3	5	5	4	4	4	25	3	4	3	3	3	5	21	4	5	4	3	5	5	26	3	3	4	3	5	4	22	94
40	3	5	5	5	4	3	25	3	5	5	4	5	5	27	5	3	5	3	5	5	26	4	4	4	5	4	5	26	104
41	3	5	3	3	4	3	21	5	5	5	4	5	5	29	5	4	5	3	5	3	25	3	3	5	5	4	3	23	98
42	3	4	3	3	3	5	21	5	3	5	4	5	3	25	5	3	5	5	4	3	25	5	3	5	3	4	3	23	94
43	4	5	4	4	3	3	23	4	4	5	4	4	3	24	4	4	5	4	4	3	24	4	5	5	3	5	5	27	98
44	4	4	3	3	5	5	24	4	3	5	5	4	4	25	5	3	5	4	5	5	27	3	4	5	3	4	3	22	98
45	3	3	4	3	3	3	19	3	5	3	3	5	3	22	3	4	3	4	4	3	21	4	3	3	5	4	3	22	84

Base de datos de la variable liderazgo directivo transformacional

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21		22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34		
2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	17	2	1	2	2	2	1	1	1	2	2	2	18	1	1	2	1	5	2	1	2	1	1	2	1	1	11	51
2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	1	17	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	15	1	1	2	1	5	2	2	1	1	1	1	2	1	11	48
2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	14	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	18	2	1	1	2	6	1	2	2	1	1	1	2	1	11	49
2	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	16	1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	1	17	1	1	1	1	4	1	2	1	1	1	1	1	2	10	47
1	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	14	1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	1	16	1	2	1	1	5	2	1	2	2	1	1	1	2	12	47
2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	15	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	2	18	1	2	2	2	7	2	2	1	2	1	1	2	1	12	52
2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	27	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	28	2	3	2	3	10	3	3	2	2	3	3	3	3	22	87
3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	26	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	28	2	3	2	3	10	3	3	3	2	3	2	3	2	21	85
2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	26	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	3	27	3	3	2	3	11	3	3	2	3	2	2	3	3	21	85
2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	28	3	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	27	2	2	2	3	9	3	2	2	3	2	2	2	3	19	83
2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	26	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	23	2	2	3	3	10	2	2	3	3	3	3	2	2	20	79
2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	26	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	25	2	3	2	2	9	3	3	2	3	3	3	2	2	21	81
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	28	3	3	2	3	11	2	3	3	3	2	3	3	3	22	84
3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	27	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	2	27	3	2	3	2	10	3	3	3	3	2	2	3	2	21	85
2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	27	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	30	3	2	3	2	10	2	2	3	3	2	2	3	2	19	86
2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	27	3	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	25	3	3	2	3	11	3	3	2	3	2	3	2	2	20	83
3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	30	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	3	27	2	3	3	3	11	3	2	3	2	2	2	2	2	18	86
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	27	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	26	2	3	2	2	9	2	2	2	2	3	3	3	2	19	81
3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	26	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	27	3	2	2	3	10	3	3	2	3	2	3	3	2	21	84
2	2	4	4	3	4	3	2	4	3	4	35	3	2	3	2	4	4	2	3	3	2	3	31	4	4	3	2	13	4	4	4	4	4	3	3	3	29	108
2	3	4	3	2	4	4	4	2	4	2	34	3	4	3	2	3	4	4	4	3	2	4	36	3	4	4	4	15	3	4	4	2	2	2	4	3	24	109
2	4	4	3	4	2	2	2	2	2	2	29	2	4	4	3	3	2	4	2	2	3	2	31	2	3	2	2	9	3	2	3	2	2	3	3	3	21	90
4	3	3	2	3	4	3	2	2	2	3	31	2	2	3	3	2	4	3	2	2	3	3	29	3	3	4	2	12	4	4	2	3	2	4	4	3	26	98
4	4	3	2	2	4	4	2	3	3	3	34	3	4	2	2	4	3	2	3	3	4	2	32	2	4	4	4	14	3	4	4	4	2	2	2	2	23	103
3	4	4	4	2	2	4	3	2	4	3	35	2	4	4	2	3	2	3	2	4	3	2	31	2	3	3	2	10	3	3	2	3	3	3	2	4	23	99
3	2	2	3	3	2	4	2	3	3	4	31	2	3	3	3	4	4	4	2	2	2	3	32	2	3	3	2	10	4	2	3	4	2	3	4	4	26	99
3	2	2	4	3	2	3	2	3	4	4	32	4	4	2	3	3	3	3	4	3	2	2	33	3	4	2	3	12	4	2	3	2	4	3	4	4	26	103
4	2	3	3	4	3	2	3	4	2	4	34	4	4	2	3	3	4	2	3	3	4	3	35	4	3	3	4	14	2	4	2	3	3	4	3	3	24	107
3	3	3	2	2	4	4	4	4	2	2	33	3	4	3	3	3	3	2	2	4	4	4	35	3	2	2	4	11	4	4	2	3	3	3	3	2	24	103
3	4	3	4	2	2	3	4	2	4	3	34	4	4	2	2	2	2	2	4	3	2	3	30	4	3	2	2	11	4	2	2	2	2	2	4	2	20	95
3	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	47	5	3	3	4	3	3	3	4	4	5	4	41	3	4	3	4	14	5	5	5	3	3	3	3	4	31	133
5	5	3	5	3	4	3	5	3	4	5	45	3	4	4	5	3	3	3	4	5	3	5	42	5	3	4	4	16	5	4	3	4	5	5	3	4	33	136
4	3	4	3	5	5	4	4	5	4	5	46	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	43	3	3	4	5	15	5	3	5	4	4	3	4	4	32	136
4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	47	3	3	4	3	4	3	4	4	5	3	5	41	4	4	5	5	18	5	5	5	5	5	5	3	5	38	144
3	5	5	4	5	4	4	3	3	4	5	45	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5	40	3	5	4	3	15	3	4	5	5	4	4	4	3	32	132
4	3	3	3	4	3	3	4	4	5	3	39	3	4	5	3	5	3	4	3	5	4	4	43	3	4	5	5	17	4	5	3	3	5	5	3	4	32	131
4	3	4	3	3	5	3	3	5	5	4	42	5	3	5	4	3	4	5	3	4	4	3	43	3	3	4	3	13	5	5	5	4	3	4	5	5	36	134
4	5	3	4	4	3	4	3	3	3	4	40	5	3	5	4	4	4	5	4	4	3	3	44	4	5	3	3	15	5	5	3	4	3	3	5	4	32	131

3	3	4	5	5	3	4	5	5	5	3	45	3	5	5	4	4	5	4	3	4	3	4	44	5	5	5	5	20	4	3	4	5	5	5	3	4	33	142
3	4	3	3	4	5	5	4	3	4	4	42	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4	46	5	3	4	5	17	4	4	3	3	3	5	3	5	30	135
3	5	4	4	3	4	4	3	5	4	4	43	3	5	5	4	3	4	4	5	5	3	3	44	4	4	4	5	17	4	4	3	3	5	5	4	4	32	136
3	5	5	5	5	3	4	4	5	3	5	47	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	43	3	3	4	3	13	4	3	3	4	4	3	4	4	29	132
4	3	4	5	5	5	4	4	5	4	3	46	4	3	4	3	4	5	5	3	5	4	4	44	4	3	5	3	15	3	5	5	4	4	4	3	5	33	138
5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	3	49	4	4	4	4	5	4	5	3	4	5	4	46	3	4	4	3	14	3	5	4	4	4	3	3	4	30	139
5	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	48	3	3	3	5	3	4	5	4	5	3	5	43	5	5	3	4	17	4	3	3	4	4	3	5	5	31	139